

**Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Bölcsészettudományi Kar**

## **DOKTORI DISSZERTÁCIÓ**

**Boda Gáborné Köntös Nelli**

**Könyvtári önértékelés,  
a minőség értékelése a dokumentum-leírásban**

Irodalomtudományi Doktori Iskola  
Vezetője: **Prof. Dr. Kállay Géza CSc**

Könyvtártudományi Doktori Program  
Vezetője: **Dr. habil. Kiszl Péter**

A bizottság tagjai és tudományos fokozatuk:

Elnök: **Prof. Dr. Bárdosi Vilmos CSc**  
Külső bíráló: **Dr. Kerekes Pál PhD**  
Belső bíráló: **Dr. Senkei-Kis Zoltán PhD**  
Titkár: **Barátné Dr. habil. Hajdu Ágnes PhD**  
Tag: **Dr. Iván Géza CSc**

Témavezető:  
**Prof. Dr. Sebestyén György CSc**

Budapest, 2013

## Tartalomjegyzék

<b>1.</b>	<b>Bevezetés.....</b>	<b>6</b>
1.1.	A témaválasztás indoklása.....	6
1.2.	A kutatás célja és módszertana.....	11
1.3.	A disszertáció hipotézisei.....	13
<b>2.</b>	<b>A formai feltárás kulcsfontosságú szerepe és helye a könyvtári munkafolyamatokban és együttműködésekben .....</b>	<b>21</b>
2.1.	A formai feltárás fogalma, terminológiai megfontolások.....	22
2.2.	A formai feltárás által létrejövő katalógusok jelentősége.....	23
2.3.	A MOKKA-ODR katalógus és speciális feltárási szabályai.....	26
2.3.1.	A MOKKA-ODR rekordok ellenőrző mechanizmusai.....	28
2.3.2.	A MOKKA-ODR feltöltés követő rendszere .....	31
2.3.3.	A MOKKA-ODR rekordok összehasonlító elemzésének módszere .....	32
2.3.4.	Az adatbázisrekordok elemzésének tapasztalatai .....	34
2.4.	A formai feltárást támogató informatikai megoldások .....	40
<b>3.</b>	<b>A minőségi szemlélet és elterjedése a hazai könyvtárak körében.....</b>	<b>46</b>
3.1.	A minőség értelmezésének fejlődése, jelentős elméletalkotói .....	46
3.2.	A minőségügy reprezentáltsága hazai könyvtártudományi szakirodalomban .....	51
3.3.	Minőségirányítás a könyvtárban - a „Minőségfejlesztés 21” program.....	54
<b>4.</b>	<b>A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer.....</b>	<b>58</b>
4.1.	A könyvtárak minősítésének jogszabályi háttere .....	58
4.2.	A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai - önértékelés a szervezet adottságai és eredményei tükrében .....	60
4.2.1.	Az önértékelés előkészítése és lépései az ELTE könyvtári hálózatában .....	62
4.2.2.	A KKÉK kritériumainak és alkritériumainak intézmény specifikus értelmezése ...	63
4.2.3.	Az értékelés bizonyítékai .....	66
4.2.4.	Az adottságok és eredmények pontozása.....	68
4.2.5.	Az önértékelés kommunikációja.....	70
<b>5.</b>	<b>A folyamatmenedzsment szerepe a könyvtári önértékelésben .....</b>	<b>73</b>
5.1.	A folyamatmenedzsment alapjai.....	73
5.1.1.	A folyamatban résztvevő személyek .....	75
5.1.2.	A folyamatok meghatározása és osztályozása.....	75
5.1.3.	A folyamatok szabályozása, mérése és értékelése.....	78
5.2.	A folyamatok jelentősége a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerben .....	79
5.3.	Folyamatmenedzsment az ELTE EKSZ minőségirányítási rendszerében.....	82

5.3.1.	A Folyamatirányítási munkacsoport.....	83
5.3.2.	Az ELTE EKSZ folyamatleltára és -térképe.....	84
5.3.3.	A folyamatok leírásának egységes szempontrendszere az ELTE EKSZ-ben .....	86
<b>6.</b>	<b>A könyvtári folyamatok értékelésének és fejlesztésének innovatív megközelítése – a folyamat képességi/érettségi modellek .....</b>	<b>96</b>
6.1.	A folyamat képességi/érettségi modellek kialakulása és típusai.....	98
6.2.	Lépcsős modellek (staged models) – CMM modell .....	100
6.3.	Folytonos modellek (continuous models) – SPICE modell .....	102
6.3.1.	Az ISO/IEC 15504 szabványsorozat és a SPICE modell bemutatása .....	104
6.3.2.	A folyamatok dimenziója.....	107
6.3.3.	A folyamatok képessége.....	107
6.3.4.	A folyamat-referenciamodellel (Process Reference Model – PRM) szemben támasztott követelmények .....	117
6.3.5.	A folyamatfelmérési modellel (Process Assessment Model – PAM) szemben támasztott követelmények .....	119
6.4.	Kombinált/integrált modellek (combined models) – CMMI modell.....	121
6.4.1.	A CMMI for Services v1.3 bemutatása.....	122
6.4.2.	Az Appraisal Assistant felmérés-támogató alkalmazás .....	133
6.5.	A formai feltárás képességi/érettségi modelleken alapuló folyamatfelmérésének feltételei.....	139
<b>7.</b>	<b>A minőségirányítási rendszerek dokumentációja .....</b>	<b>145</b>
7.1.	Az ELTE EKSZ minőségirányítási rendszerének dokumentációja.....	148
7.1.1.	Az ELTE EKSZ Minőségirányítási kézikönyve .....	148
7.1.2.	Az EKSZ dokumentációs rendszere az első szervezeti önértékelés tükrében.....	154
7.2.	A formai feltárás dokumentációs környezete.....	157
7.2.1.	Szabványok és szabályzatok.....	158
7.2.2.	Bibliográfiai és besorolási adatsere-formátumok .....	160
7.2.3.	A formai feltárás intézményi jellegzetességeinek dokumentációja.....	162
7.3.	A formai feltárás szabályozása az EKSZ tagkönyvtáraiban .....	163
7.4.	Javaslatok a formai feltárásra vonatkozó belső szabályzatok egységes kialakításához.....	166
7.4.1.	A belső feltárási szabályzatok formai követelményei .....	168
7.4.2.	A belső feltárási szabályzatok tartalmi követelményei.....	169
7.4.3.	A belső feltárási szabályzatok ajánlott dokumentumstruktúrája .....	171
<b>8.</b>	<b>A könyvtári önértékelés informatikai háttere.....</b>	<b>175</b>
8.1.	A Moodle rendszer általános bemutatása.....	175
8.1.1.	A Moodle alkalmazása az ELTE EKSZ szervezeti önértékelési projektjében .....	187

8.1.2.	A Moodle rendszerrel kapcsolatos tapasztalatok összegzése.....	192
8.2.	A folyamatok grafikus ábrázolását segítő szoftveres megoldások.....	193
8.3.	A szervezeti önértékelés automatizálása a magyar közigazgatásban .....	195
8.3.1.	A CAF Online - 2013 rendszer bemutatása.....	196
8.3.2.	A 2013-ban bevezetett CAF modell és a KKÉK közti eltérések összefoglalása... 201	
8.3.3.	Javaslatok a CAF Online - 2013 rendszer könyvtári adaptálásához.....	203
<b>9.</b>	<b>Összefoglalás .....</b>	<b>206</b>
<b>10.</b>	<b>Irodalomjegyzék.....</b>	<b>211</b>
10.1.	Ábrák jegyzéke .....	228
10.2.	Táblázatok jegyzéke.....	229
<b>11.</b>	<b>Mellékletek .....</b>	<b>230</b>
11.1.	számú melléklet: Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) tagkönyvtárai.230	
11.2.	számú melléklet: Bibliográfiai rekordok összehasonlítása a MOKKA-ODR katalógusban .....	232
11.3.	Központozási szabályok a MOKKA-ODR rendszerben.....	235
11.4.	számú melléklet: Az ELTE EKSZ önértékelési projektjének értékelő lapja. ....	237
11.5.	számú melléklet: A KKÉK kritériumai közötti belső súlyozás.....	239
11.6.	számú melléklet: A 5. Folyamatok kritérium alkritériumai és vizsgálati területei..	240
11.7.	számú melléklet: Az ELTE EKSZ folyamatleltára.....	241
11.8.	számú melléklet: Az ELTE EKSZ kulcsfolyamatai. ....	244
11.9.	számú melléklet: Az ELTE EKSZ folyamatmenedzsment űrlapja. ....	245
11.10.	számú melléklet: Az ELTE EKSZ minőségirányítási rendszere.....	249
11.11.	számú melléklet: A formai feltárás szabványai és szabályzatai. ....	250
11.12.	számú melléklet: Az egyszerű nemzeti bibliográfiai rekord adatkövetelményei az FRBR-modell alapján. ....	253
11.13.	számú melléklet: A CAF modell és a KKÉK részletes összehasonlítása. ....	256
11.14.	számú melléklet: A KKÉK speciális pontozási rendszere. ....	269



## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik segítséget nyújtottak doktori disszertációm megírásához. Mindenekelőtt tisztelettel és köszönettel tartozom témavezetőmnek, **Prof. Dr. Sebestyén György** egyetemi tanárnak, hogy lehetővé tette a doktori programban való részvételemet és mindvégig támogatta témaválasztásomat, segítette kutatásaimat és egész eddigi szakmai pályafutásomat. Az elmúlt majdnem másfél évtized során nyújtott elméleti és gyakorlati iránymutatásai életre szóló útravalót jelentenek, döntően befolyásolták tudományos gondolkodásom formálódását.

Hálás vagyok **Kálóczi Katalinnak**, az ELTE Egyetemi Könyvtár megbízott főigazgató asszonyának és munkatársainak, hogy megtiszteltek bizalmukkal és munkám során mindvégig fordulhattam hozzájuk kérdéseimmel.

Köszönettel tartozom továbbá **Dr. Balla Katalinnak**, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Irányítástechnika és Informatika Tanszék docensének, a disszertáció 6. – folyamatfelmérési modellekről szóló – fejezetének megírásához nyújtott gyakorlati útmutatásaiért.

Hasonlóan köszönöm **Fekete Letíciának**, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztály munkatársának támogatását, aki lehetőséget biztosított számomra, hogy tanulmányozhassam a CAF Online rendszert.

Végül, de nem utolsósorban köszönöm szeretteim támogatását és türelmét, amelyet a disszertáció megírása idején tanúsítottak irántam.

## 1. Bevezetés

### 1.1. A témaválasztás indoklása

Doktori disszertációm témaválasztásában döntő szerepet játszott az a lehetőség, hogy 2008 nyarán bekapcsolódhattam az Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) Egyetemi Könyvtárának koordinálásával elindított Könyvtári Minőségfejlesztés K21 programba (K21 program). Minőségügyi ismereteim elmélyítése érdekében 2010-ben elvégeztem a Könyvtári Intézet által szervezett „*A minőség értékelése a könyvtárban – a minősített könyvtár*” című akkreditált továbbképzési programot. A képzés tematikája igen széles területet dolgozott fel; az értékelés, mint menedzsment eszköz valamennyi könyvtári vonatkozását érintette. Hasznos és újszerű ismereteket nyújtott az európai és nemzetközi értékelési módszerekről és rendszerekről, részletesen foglalkozott az állomány-, a humán erőforrás és a gazdálkodásmenedzsment kérdéseivel, valamint a könyvtár vezetésének értékelésével. A szolgáltatások minőségének megítélésével kapcsolatban a képzés kitért a használókkal való törődés, valamint a fogyatékkal élők könyvtárhasználatának értékelésére is. A megszerzett elméleti tudást az egyetem könyvtári hálózatának minőségfejlesztési projektjében gyakorlati tapasztalatokkal egészítettem ki. A projekt Folyamatirányítási munkacsoportjának vezetőjeként aktív szerepet vállaltam az Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) Minőségirányítási kézikönyvének összeállításában, valamint a hálózat folyamatmenedzsment rendszerének kialakításában. A munkacsoport által kidolgozott egységes folyamatmenedzsment űrlap és kitöltési útmutató összeállításával a könyvtári folyamatok felmérésének és értékelésének alapját sikerült megteremteni, mely a későbbiekben nélkülözhetetlen kiindulópontot jelent majd a folyamatok fejlesztési lehetőségeinek meghatározása szempontjából. Mindeközben a projektvezetés felkérése nyomán az Egyetemi Könyvtári Szolgálat 2010-ben és 2013-ban lefolytatott szervezeti önértékelésében külső moderátorként vettem részt és igyekeztem segíteni a hozzám forduló munkáját, a program sikeres megvalósítása érdekében.

Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy 2006 óta egyetemi tanársegédként oktathatom a *Formai feltárás, dokumentum-leírás* és *A formai feltárás korszerű módszerei* című tantárgyakat, az ELTE Bölcsészettudományi Karának Könyvtár- és Információtudományi Intézetében, alap- és mesterképzésben részt vevő informatikus könyvtáros hallgatónak. A feltárás elméleti és gyakorlati kérdései már az egyetemi

évek alatt felkeltették a figyelmemet, érdeklődéssel tanulmányoztam a különböző dokumentumtípusokra vonatkozó bibliográfiai előírásokat, a besorolási adatok egységesítésével kapcsolatos nemzetközi törekvéseket és programokat, melyeket a könyvtári szakmai gyakorlatok során tett megfigyeléseimmel egészítettem ki. Tanárain és legfőképpen témavezetőm, Prof. Dr. Sebestyén György egyetemi tanár segítségével és iránymutatásával elsajátíthattam azokat a biztos alapokat, amelyekre későbbi kutatásaim során építkezhettem.

Szakmai érdeklődésem középpontjában a fent említett két tudományterület kapcsolódási pontja, a dokumentumok formai feltárásának és a minőségirányítás könyvtári vonatkozásainak kapcsolata áll. Kutatásaim elsősorban arra irányulnak, hogy a minőségmenedzsment rendkívül szerteágazó eszközrendszere hogyan alkalmazható hatékonyan a formai feltárás és kapcsolódó folyamatainak fejlesztésére. Disszertáciomban a szervezeti önértékelés és a minőség folyamatalapú megközelítéséből kiindulva vizsgálom a feltárási folyamatok felmérésének és értékelésének innovatív megoldásait, a folyamatok szabályozásának eszközeit, valamint a bemutatott minőségfejlesztési tevékenységeket támogató informatikai infrastruktúrát, ezen keresztül pedig a katalogizálás során létrejövő bibliográfiai rekordok, valamint a belőlük épülő bibliográfiai szolgáltatások javításának lehetőségeit.

A dokumentumok formai feltárásának szigorú szabályait nemzetközi és országos érvényű szabványok, szabályzatok és ajánlások rögzítik, melyek a leírások adatszerkezetének és adattartalmának egységességét, nyelvtől és írásrendszertől való függetlenségét hivatottak megteremteni. A nemzetközi egységesítési mozgalmak<sup>1</sup>, valamint az egységes elveket rögzítő előírások ellenére a könyvtárak hagyományos és online katalógusaiban még mindig igen jelentős a nem megfelelő színvonalú leírások aránya. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a hazai könyvtárak különböző mértékben tudják, illetve képesek magas színvonalon teljesíteni a dokumentumok formai feltárására vonatkozó szakmai előírásokat és általános követelményeket. Az ingadozó minőségnek és egyenetlenségnek egyszerre több vonatkozása is tapasztalható. A legjellemzőbb problémák a leírt bibliográfiai egységről felvett adatelemek és feltüntetésük formai szabályainak részleges betartása, az átírás (transzkripció/transzliteráció), a rövidítés, a kihagyás jelölésekor jelentkező

---

<sup>1</sup> Például: ISBD prpgram (International Standard Bibliographic Description) – IFLA, UNESCO (1967). UBC program (Universal Bibliographic Control) – IFLA, UNESCO (1974). CIP program (Cataloging in Publication) – Library of Congress (1971).

bizonytalanságok, a figyelmetlenségből adódó betűtévesztések, elírások, továbbá hasonlóan súlyos következményekkel járhatnak a besorolási adatok, a hozzáférési pontok egységesítésében megmutatkozó következetlenségek is. A szabványok, illetve szabályzatok előírásaitól való eltérések és egyéni megoldások leginkább azoknál a bibliográfiai „vállalkozásoknál” érhetők tetten, ahol több könyvtár bibliográfiai és besorolási rekordjai egy közös keresőfelületen kérdezhetőek le és kerülnek megjelenítésre, mint például a Magyar Országos Közös Katalógus és az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer egyesített katalógusa a MOKKA-ODR katalógus, amelyet ha kiegészítünk az együttműködésen kívüli könyvtárak hagyományos és online katalógusrekordjainak vizsgálatával, akkor még heterogénebb képet kapunk.

A könyvtári munkafolyamatok rendszerében elfoglalt központi helye alapján a formai feltárás rendkívül szoros összefüggésben áll a könyvtár valamennyi munkafolyamatával és szolgáltatásával, az állomány gyarapításától és apasztásától kezdve, a hagyományos és elektronikus tájékoztatási formákig. A feltárás folyamataiban fellépő hibák közvetlen hatással vannak a rendszer minden elemére, így **a feltárás hatékonyságának kulcsszerepe van a szolgáltatások színvonalának megtartásában és fejlesztésében** egyaránt. A formai feltárás szabályainak változása és azok gyakorlati bevezetése, a hazai és nemzetközi bibliográfiai együttműködésekben való részvétel megkerülhetetlenné teszik a tevékenységhez kapcsolódó folyamatok tudatos tervezését, működtetését és ellenőrzését; a folyamatmenedzsment teljes eszköztárának – az intézményi stratégiához illeszkedő – alkalmazását. Előrelátó tervező munka, irányítás és felügyelet nélkül a tevékenységet felépítő folyamatok és kapcsolataik rendszere nem teszi lehetővé a könyvtár által megfogalmazott minőségpolitika és minőségcélok megvalósítását. A dokumentum-leírás minőségének értékelésekor a bibliográfiai előírásokra és technikai kérdésekre adott válaszaink végső soron a könyvtár szolgáltatásainak és magának a könyvtárnak a megítélését alapozzák meg.

Az ELTE Egyetemi Könyvtár életében a minőség szemlélet mindig is jelen volt, ám 2007-ben az Oktatási és Kulturális Minisztérium államtitkárának megbízása alapján lefolytatott szakfelületi vizsgálat jelentése rávilágított, hogy elérkezett az idő az egyetem könyvtári rendszerének felülvizsgálatára és újraszabályozására.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> A projektről bővebb leírást közöl: KÁLÓCZI Katalin: Szervezet az önismeret útján. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 11/12. sz. (2012) p. 451-458.

A szakfelügyeleti jelentés a megállapított hiányosságok megszüntetéséért a fenntartót tette felelőssé és az alábbi 14 pontban foglalta össze a könyvtár vezetésének hatáskörébe tartozó teendőket:

- a könyvtári rendszer korszerűsítéséről szóló stratégiai terv elfogadtatása az ELTE Szenátusával;
- a könyvtár alapító okiratának és küldetésnyilatkozatának módosítása;
- új Szervezeti és Működési Rend kidolgozása, a könyvtári rendszer tagjaira (kari és intézeti, valamint intézeten kívüli könyvtárakra) vonatkozó szabályok és az együttműködés kereteinek meghatározása;
- teljes körű információ valamennyi felhasználói csoport számára nyújtott szolgáltatásairól;
- kifejezetten a könyvtári hálózati feladatok koordinálásáért felelős szervezeti egység létrehozása;
- új Könyvtárhasználati Szabályzat megalkotása az egész egyetemi rendszerre vonatkoztatva;
- az Egyetemi Könyvtár és a hálózat többi könyvtárához tartozó honlapok aktualizálása és tartalmi, formai összehangolása;
- a hálózati könyvtárak gyűjtőkörének egyeztetése;
- az Egyetemi Könyvtár szolgáltató tereinek megújítása;
- az olvasótermi számítógépek számának növelése;
- a szolgálatban lévő munkatársak megfelelő azonosítását lehetővé tevő névkitűző viselésének elrendelése;
- egyértelmű eligazító feliratok kihelyezése;
- korszerű belsőépítészeti megoldások alkalmazása az Egyetemi Könyvtárban.<sup>3</sup>

A hálózat átfogó reformját számos hazai és európai egyetem könyvtári rendszerének tanulmányozása előzte meg, mely során megállapítást nyert, hogy a vezető egyetemek – kivétel nélkül – könyvtári rendszerük szervezeti egységesítése felé tendálnak. A tapasztalatok nyomán egyértelművé vált, hogy az addig rendkívül széttagolt egyetemi

---

<sup>3</sup> CSEREY Lászlóné – JEHODA Imola: Könyvtár Szakfelügyelet. ELTE Egyetemi Könyvtár : Összesített jelentés és intézkedési javaslatok. Budapest, 2007. p. 7-9. Bővebben a felsőoktatási könyvtárak szakfelügyeletéről lásd: HUSZÁR Ernőné: Szakfelügyelet a felsőoktatási intézmények könyvtáraiban 2007-2008. In: RICHLICH Ilona (szerk.): A könyvtári szakfelügyeletről : tájékoztató a 2002–2008 közötti szakfelügyeleti vizsgálatok eredményeiről. Budapest : Könyvtári Intézet, 2009. p. 61-66. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/a\\_konyvtari\\_szakfelugyeletrol\\_0.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/a_konyvtari_szakfelugyeletrol_0.pdf) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]

könyvtári szervezetet csak összefogással és közös fellépéssel lehet új fejlődési pályára és az egyetem intézményfejlesztési tervében szereplő célok szolgálatába állítani. Ezt felismerve 2009-ben, az ELTE Szenátusának XXXIV/2009. (III. 23.) számú határozata<sup>4</sup> alapján az egyetem vezetése döntést hozott az egyetem egységes alapelvek szerint működő, összehangolt szolgáltatásokat nyújtó könyvtári rendszerének, az Egyetemi Könyvtári Szolgálatnak<sup>5</sup> (EKSZ) a létrehozásáról, melynek működési rendjéről és feladatairól 2012. április 3. óta az ELTE Szenátusa által elfogadott Szervezeti és Működési Szabályzat<sup>6</sup> rendelkezik.

Már jóval az EKSZ megalakulása előtt, 2008-ban az egyetem könyvtári hálózatában működő könyvtárak összefogása érdekében az Egyetemi Könyvtár vezetésével létrejött egy elkötelezett könyvtárosokból álló csoport, mely célul tűzte ki a minőségfejlesztési eljárások elterjesztését és a minőségmenedzsment megvalósítását az ELTE könyvtári hálózatában. A minőségmenedzsment helyi rendszerének kidolgozásakor elsősorban az egykori Nemzeti Kulturális Örökség Minisztérium (NKÖM) Könyvtári Főosztálya által kidolgozott Könyvtári Minőségfejlesztés K21 program és a teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management – TQM) szemlélet elvei érvényesültek. A kezdeményezés nyomán, az egyetem Minőségirányítási Bizottságának támogatásával megalakult az ELTE könyvtári minőségfejlesztési projektje, a Könyvtári Minőségfejlesztés K21 program (K21 program). A projekt indulása óta a résztvevők létszámában, valamint a munkacsoportok elnevezésében és összetételében is több átalakulás ment végbe, napjainkban közel ötven aktív tagot számlál, hét tematikus munkacsoportban.

Az EKSZ tagkönyvtárait képviselő szakemberek által vezetett program különös figyelmet szentelt az EKSZ minőségirányítási rendszerének kiépítése közben a könyvtári folyamatok szabályozására és standardizálására, melyet a projekt vezetése a szervezet 2010-ben megvalósított első önértékelése során szintén prioritásként kezelt. Az EKSZ folyamatszabályozási rendszerének kialakításában kulcsszerepet tölt be a projekt Folyamatirányítási munkacsoportja, melynek vezetőjeként az elmúlt 5 évben értékes gyakorlati tapasztalatokat gyűjthettem disszertációm elkészítéséhez.

---

<sup>4</sup> XXXIV/2009. (III. 23.) Szen. sz. határozat az Egyetemi Könyvtár hálózati reform koncepciójának elfogadásáról. Forrás: [http://www.elte.hu/file/szen090323\\_1m.pdf](http://www.elte.hu/file/szen090323_1m.pdf) [Letöltés: 2013. január 23.]

<sup>5</sup> Az EKSZ jelenleg 50 tagkönyvtárat számlál; kari, intézeti és tanszéki könyvtárakat, melyek teljes listája a disszertáció 11.1 számú mellékletében látható.

<sup>6</sup> ELTE EKSZ SzMSz. Forrás: [http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/EKSZ\\_SzMSz.pdf](http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/EKSZ_SzMSz.pdf) 22p. [Letöltés: 2013. január 23.]

## 1.2. A kutatás célja és módszertana

Disszertációm középpontjában a könyvtári katalógusok alapját megteremtő **formai feltárás folyamatainak vizsgálata** áll. Céloom – a bibliográfiai és besorolási tételek minőségének folyamatalapú megközelítését szem előtt tartva – **megvizsgálni egy speciális**, a formai feltárást végző szervezeti egységek munkafolyamataira alkalmazható **folyamatfelmérési és -értékelési rendszer kidolgozásának a lehetőségét**, az eredetileg az informatika szakterületén alkalmazott, az **ISO/IEC 15504 Information technology. Process Assessment** (MSZ ISO/IEC 15504 Informatika. Folyamatfelmérés) című nemzetközi szabványsorozaton alapuló **SPICE modell** és a szolgáltató szervezetek számára kidolgozott, **kombinált szemléletű képességi/érettségi modell (Capability Maturity Model Integration for Services – CMMI-SVC v1.3)** alapján, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszernek (KKÉK) megfelelően elvégzett szervezeti önértékelés kiterjesztése érdekében.

Ahogy az Egyetemi Könyvtári Szolgálat minőségirányítási rendszerének, úgy a minőségirányítási rendszerek mindegyikének szerves része a folyamatok szabályozása. A minőség folyamatszemléletű megközelítésének alapelve, hogy a szervezet működésének hatékonysága és sikere az intézményen belüli folyamatok eredményeként alakul ki, ezért a működés szabályozása és fejlesztése érdekében a folyamatokat megfelelően kell kialakítani és fejleszteni.

A formai feltárás munkafolyamatainak értékelésére használt alapvető minőségfejlesztési technikák és eszközök mellett új, innovatív megoldásokra van szükség, melyek lehetővé teszik a folyamatok minden összetevőjének vizsgálatát és értékelését. A folyamatok hatékonyságának, fejlettségi és képességi szintjének mérésére, valamint a lehetséges fejlesztési irányok kijelöléséhez kiválóan alkalmazhatók a már több szakterületen (közigazgatás, informatikai és banki szolgáltatások) ismertté vált folyamat képességi/érettségi modellek.

A folyamatok felméréséről és képességének értékeléséről szóló, eredeti első kiadásában a szoftvergyártás folyamataira vonatkozó, az ISO/IEC 15504 szabványsorozaton alapuló SPICE modell és a CMMI-SVC modell 1.3-as verziójának könyvtári adaptálásával egy olyan innovatív értékelési rendszer hozható létre, amely a



katalogizálás folyamatait a legjellemzőbb kritériumain keresztül vizsgálja. A **formai feltárás folyamatfelmérése** egy merőben **újszerű megoldást** kínál a dokumentum-leírás minőségének önértékelésére. A könyvtár által működtetett minőségirányítási rendszerbe integrált képességi/érettségi modellek, a KKÉK alapján elvégzett szervezeti önértékelés kiegészítéseként, segítséget nyújthatnak a formai feltárás folyamatainak objektív értékelésében és a feltárás eredményén alapuló könyvtári szolgáltatások tervezésében és minőségének fejlesztésében.

A könyvtári minőségirányítási rendszerek dokumentációjának részeként vizsgálom továbbá a **formai feltárás belső** vagy más néven **házi szabályzatait**, amelyek a vonatkozó szabványokon és szabályzatokon túl jelentősen befolyásolhatják a bibliográfiai rekordok minőségét. A helyi, intézményi gyakorlatot összefoglaló szabályzatok a könyvtár szervezeti önértékelése során, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer dokumentumkategóriáit figyelembe véve, a bizonyítékul szolgáló „kötelező dokumentumok” közé tartoznak. A formai feltárás munkafolyamatainak értékelésekor – a minőségirányítási rendszerek dokumentációjának részeként – elengedhetetlen az intézményi jellegzetességeket tükröző szabályzók körültekintő vizsgálata.

Mindezek mellett foglalkozom a **könyvtári önértékelés automatizálásának** lehetséges megoldásaival, a team munkát támogató szoftverekkel (Moodle e-learning keretrendszer, Diagram Designer, CAF Online - 2013 rendszer), melyeket a hazai könyvtárak közül az elsők között alkalmazott az ELTE EKSZ minőségfejlesztési projektje a szervezet 2010-es és 2013-as önértékelése során.

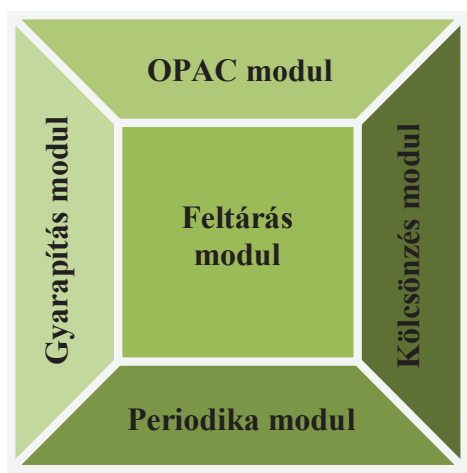
Disszertációmban a témakör külföldi és hazai szakirodalmának áttekintése mellett az ELTE EKSZ minőségfejlesztési projektjében szerzett gyakorlati ismereteimre és tapasztalataimra, illetve a projekt Folyamatirányítási munkacsoportjának vezetőjeként, az elmúlt öt év során tett megfigyeléseimre támaszkodtam. Primer forrásanyagként tekintettem a munkacsoport tevékenysége során keletkezett munkaanyagokat és dokumentumokat (emlékeztetők, jegyzőkönyvek). A bibliográfiai tételek minőségi ingadozásának szemléltetéséhez a MOKKA-ODR adatbázisból származó – az együttműködésben részt vevő, véletlenszerűen kiválasztott könyvtárak 21 bibliográfiai rekordjának összehasonlító vizsgálatát végeztem el.



### 1.3. A disszertáció hipotézisei

**(1) A könyvtári katalógusok minőségének javításához, a szolgáltatások színvonalának emeléséhez – a feltárás központi szerepéből adódóan – elsődlegesen a bibliográfiai és besorolási tételeket létrehozó folyamatokat, azaz a formai feltárás munkafolyamatait kell megfelelő módon kialakítani és szabályozni, mely a legeredményesebben a minőségmenedzsment modern eszköztárának alkalmazásával, a szervezeti önértékelés és a folyamatközpontú szemlélet meghonosításával képzelhető el.**

A legtöbb könyvtári szolgáltatás alapja a katalógus, a gyűjtemény több szempontú feltárását és visszakeresését segítő hagyományos papíralapú, vagy modern elektronikus információs rendszer; az állomány nagyságát és összetételét hűen tükröző alapvető tájékoztatói eszköz. A hazai könyvtári rendszerben működő hagyományos és elektronikus katalógusok rekordjainak minősége ingadozó. Az azonos leírási egységről, illetve entitásról készült leírások szerkezetében és adattartalmában jelentős különbségek fedezhetők fel. A bibliográfiai és besorolási tételek színvonala nem kiegyensúlyozott.



**1. ábra: A feltárás modul központi szerepe az integrált könyvtári rendszerekben.**

Az általam végzett felmérés mintájában szereplő rekordok szisztematikus vizsgálatát és összehasonlítását követően megállapítható, hogy gyakoriak az emberi figyelmetlenségből adódó hibák és következtetések, melyeket nemritkán a jelentős emberi és anyagi ráfordítást igénylő utólagos ellenőrzések sem képesek hatékonyan kiszűrni; továbbenedve a kifogásolható rekordokat az osztott, illetve közös katalógusok felé, jelentősen megnehezítve a visszakeresés sikerességét. Szintén problémát okoz, ha helyi szinten az integrált könyvtár-

gépésítési rendszer Beszerzés vagy Periodika moduljában maradnak észrevétlenek a pontatlan tételek. A feltárás központi szerepéből adódóan a bibliográfiai rekordok és általuk a katalógusok minőségének javításához, a szolgáltatás színvonalának emeléséhez elsődlegesen a rekordokat létrehozó folyamatokat, azaz a formai feltárás

munkafolyamatait kell megfelelő módon kialakítani és szabályozni, mely a legeredményesebben a minőségmenedzsment modern eszköztárának alkalmazásával, a szervezeti önértékelés és a folyamatközpontú szemlélet meghonosításával képzelhető el.

Az ismert és széles körben elterjedt minőségfejlesztési technikák és eszközök közül az önértékelés, mint módszer különösen alkalmas a formai feltárás minőségének értékelésére és a fejlesztési területek irányvonalainak kijelölésére. Az önértékelés – az objektív bizonyítékok felsorakoztatása mellett – jelentős mértékben tartalmaz szubjektív, egyedi elemeket. Az egyéni értékelés jelentősége, hogy a sztenderd folyamatok nem megfelelő végrehajtásából eredő hibákat és következményeket „házon belül” lehet felderíteni. Az önértékelés lehetőséget ad a hibák megelőzésére, a már megtörtént hiányosságok okainak feltárására és újbóli előfordulásuk kiküszöbölésére egyaránt.

A minőségmenedzsment rendszerek részeként, az önértékelés és a folyamatmenedzsment együttes alkalmazása jelentős mértékben képes támogatni a könyvtári dokumentumok formai feltárása során keletkező hibák megelőzését, utólagos felülvizsgálatát és javítását egyaránt. A rutinszerű munkavégzéssel ellentétben a folyamatközpontú működés rendszerbe foglalja, tudatossá, átláthatóvá teszi a munkafolyamatokat, ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése, kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzése, az esetleges felelősségek megállapítása.<sup>7</sup> Az azonos leírási egységről készült bibliográfiai tételek közti különbségek megszüntetése érdekében a cél a heterogén források, formátumok és tartalmak harmonizációja, a könyvtár külső és belső felhasználói, egyéni és intézményi partnerei által elvárt mértékben.

A különböző bibliográfiai együttműködési formákban – közös vagy osztott katalogizálási projektekben – való részvétel és a könyvtárak közti rekordcsere sikerességének alapja a résztvevő intézmények feldolgozási tevékenységének azonos alapokra helyezése és folyamatainak összehangolása. Az együttműködők által lefektetett közös szabályok és irányelvek elfogadása révén mindinkább egységessé és kiegyensúlyozottá válhat az állományok feltárása.

---

<sup>7</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 36.

**(2) A könyvtárat, mint komplex szolgáltatási rendszert tekintve, a formai feltárás és a hozzá kapcsolódó folyamatok képességének felmérésére eredményesen alkalmazható az informatika szakterületén már évtizedek óta sikeresen működő, az ISO/IEC 15504-es nemzetközi szabványsorozaton alapuló, folyamatos szemléletű képességi/érettségi modell, a SPICE modell és a szolgáltató szervezetek számára 2010-ben kialakított, kombinált szemléletű CMMI-SVC v1.3 modell, melyek a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapelveivel kiegészítve komplex megoldást biztosítanak a feltárás folyamatainak felmérésére és a feltárást végző szervezeti egység érettségének értékelésére.**

A közszféra szervezeteiben és így a könyvtárakban is egyre hangsúlyosabb az igény a szervezetek által nyújtott szolgáltatások (ön)értékelésére, hatékonyságának felmérésére, az elszámoltathatóságra és az eredmények összehasonlíthatóságára. A formai feltárás folyamatainak felméréséhez és fejlesztéséhez speciális, a minőség folyamatalapú megközelítést előtérbe helyező önértékelési modell kialakítására van szükség, mely figyelembe veszi az egyes könyvtárak adottságainak különbségét, a helyi igényeket, lehetőséget ad az objektív önvizsgálatra és az összehasonlításra más intézményekkel, továbbá segíti a lehetséges fejlődési irányok meghatározását. A könyvtári önértékelés vezérfonalául szolgáló, 2010-ben megjelent Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer irányelveit figyelembe véve és azokat kiegészítve, a feltáráshoz kapcsolódó folyamatok képességének felmérésére és a feltárást végző szervezeti egység érettségének értékelésére eredményesen alkalmazható az informatika szakterületén már évtizedek óta sikeresen működő, az ISO/IEC 15504 szabványsorozaton alapuló, folyamatos szemléletű képességi/érettségi modell, a SPICE modell és a szolgáltató szervezetek számára kidolgozott, kombinált szemléletű CMMI-SVC v1.3 modell.

A szervezet egészének, a KKÉK alapján történő felmérése mellett kiemelt figyelmet kell fordítani a részterületek, így a könyvtári folyamatok önértékelésére is, hogy még pontosabb képet kaphassunk az egyes tevékenységek teljesítményéről. A dokumentumok formai feltárásának folyamata meghatározott kritériumok segítségével pontosan jellemezhető, körülírható, amelyekből egy ún. folytonos, illetve kombinált megközelítésű képességi/érettségi modell vázolható fel, melyben a folyamatok bizonyos képességi szintekre történő besorolásával állapítható meg a szervezet katalógizálási gyakorlatának fejlettségi szintje és válik összehasonlíthatóvá más intézmények folyamataival.

A képességi/érettségi modellekkel kapcsolatos alkalmazási tapasztalatokat figyelembe véve megállapítható, hogy elsősorban a profitorientált vállalati szektorban elterjedt módszerről van szó, amely azonban sikeresen átvihető a kulturális szolgáltatások és folyamatok, így a könyvtárak és azon belül a dokumentum-leírás folyamatainak rendszerére is.

**(3) A könyvtári minőségirányítási rendszer dokumentációjának kulcsfontosságú eleme az adott könyvtár belső vagy más néven házi feltárási szabályzata, mely a dokumentumok formai feltárása során alkalmazott intézményi jellegzetességek részletes és egységes szerkezetben történő dokumentálását biztosítja. Megállapítható, hogy színvonalas feltáró tevékenység nem képzelhető el belső feltárási szabályzat nélkül. Az esetenként szóbeli megegyezésen alapuló gyakorlat a bibliográfiai és besorolási tételek egységes irányelvek szerinti szerkesztését és végső soron a rendszer stabilitását veszélyezteti. A szabályzatok harmonizációjának és egységesítésének első lépéseként meg kell határozni a dokumentációs rendszer alapvető tartalmi és formai követelményeit, valamint az elvárható dokumentumstruktúrát.**

A formai feltárás minőségét meghatározó folyamatok képességi szintjének és a szervezet érettségének fejlesztéséhez elengedhetetlen a folyamatok megfelelő szintű szabályozása és az ehhez illeszkedő dokumentációs környezet kialakítása. A könyvtárban működtetett minőségirányítási rendszer dokumentációjának részeként, a leírás nemzetközi és hazai szabványai, illetve szabályzatainak kiegészítéseként nélkülözhetetlen elem a könyvtár belső vagy más néven házi szabályzata, mely a feltáró tevékenység során alkalmazott intézményi jellegzetességek részletes és egységes szerkezetben történő dokumentálását biztosítja. A leírás helyi sajátosságait írásba foglaló belső szabályzat azonban csak akkor képes maradéktalanul teljesíteni célját, ha tartalmilag és formailag a megfelelő módon kerül kialakításra és felelős személyek gondoskodnak – szükség esetén – a benne foglalt előírások aktualizálásáról, megismertetéséről és a napi gyakorlatban történő meghonosításáról, betartásáról, együttműködve a szervezet minden munkatársával.

A formai feltárás minőségének értékelésekor kitüntetett szerepe van a folyamatot támogató dokumentációs rendszernek. A dokumentáltság követelményét hangsúlyozza

az MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár<sup>8</sup> című, valamint az MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények<sup>9</sup> című szabvány is, melyek szerint a minőségirányítási rendszerek teljes körű dokumentációs rendszert építenek ki és működtetnek. A folyamatok dokumentálásával biztosítják a tevékenységek azonos módon való ismétlődését. A szabványok alapján a dokumentálás magába foglalja a folyamatok azonosítását, a közöttük lévő kapcsolatok meghatározását, a folyamatok leírását, valamint a folyamatok hatékonyságának ellenőrzését, a dokumentált állapot és a gyakorlati megvalósítás összehasonlításával. Az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány előírásai pedig lehetővé teszik, hogy minden szervezet a saját profiljához, nagyságához és folyamatainak bonyolultságához, valamint munkatársainak felkészültségéhez igazítva alakítsa ki egyedi dokumentációs rendszerét.

Könyvtári környezetben a vezetés által meghatározott dokumentációs rendszerben kulcsfontosságú szerepet töltenek be a könyvtár saját, ún. belső vagy házi szabályzatai, amelyek kiegészíthetők, pontosíthatók, esetleg javíthatók a formai feltárás nemzetközi és hazai szabványait, szabályzatait. A belső szabályzatok feladata, hogy összegyűjtsék és írásban rögzítsék a szabványoktól való eltéréseket és egyedi eljárásokat, köztegyék azokat a jó gyakorlatokat (best practice), amelyek a vonatkozó szabvány felülvizsgálatakor akár (országos érvényűvé válhatnak) jogerőre is emelkedhetnek.

A belső szabályzatok a formai feltárás alapidokumentumai, létjogosultságuk megkérdőjelezhetetlen. A könyvtár szervezeti önértékelése során, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer iránymutatása alapján a bizonyítékként felhasználható, kötelező dokumentumok közé tartoznak. A feltáró tevékenység részletes leírása és standardizálása megkönnyíti továbbá a könyvtárak közötti együttműködést, összehasonlító elemzések készítését, valamint az integrált könyvtárgépesítési rendszerek bevezetésének és fejlesztésének folyamatait egyaránt. Megállapítható tehát, hogy színvonalas feltáró tevékenység nem képzelhető el belső szabályzat nélkül. A hallgatólagos, esetenként szóbeli megegyezésen alapuló gyakorlat, a rendszer stabilitását és egységes irányelvek szerinti működését veszélyezteti, ezért a szabályzatok harmonizációjának és egységesítésének első lépéseként a megfelelő dokumentációs környezet és dokumentumstruktúra kialakítása feltétlen szükséges.

---

<sup>8</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. p. 15-16.

<sup>9</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. p. 24-28.

**(4) A szervezeti önértékelés mintájára, a formai feltárás folyamatainak önértékelése szintén – csaknem teljes mértékben – automatizálható. A modern infokommunikációs eszközök bevonásával a felmérések hatékonyabban és rövidebb idő alatt végezhetők el, mintha hagyományos adatfelvételi és értékelési módszereket alkalmaznánk. Az elektronikus környezet adta lehetőségek jelentősen megkönnyítik az önértékelésbe bevont munkatársak közti kapcsolattartást és elősegítik a felmérés eredményeinek kiértékelését, széles körben való közzétételét és megismertetését egyaránt.**

A 2010-ben az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat 14 tagkönyvtárában elvégzett szervezeti önértékelés tapasztalatai rámutattak arra, hogy a tevékenység sikerességét döntő mértékben befolyásolhatják a felmérés során alkalmazott informatikai megoldások. A projektben az ELTE könyvtári hálózatának 58 munkatársa vett részt, akik egyenként – az eredetileg tervezett 40 órához képest – 60-80 órát fordítottak az önértékelés kérdőíveinek kitöltésére. Valószínű, hogy ennél jóval több időt vett volna igénybe a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer 28 alkritériumához tartozó közel kétszáz megállapítás megválaszolása és a megállapításokat alátámasztó, bizonyítékul szolgáló dokumentumok összegyűjtése, megosztása és tanulmányozása a támogató elektronikus környezet nélkül. A projekt informatikai hátterének megvalósításában kiemelt szerepe volt az ELTE e-learning rendszerének, a Moodle-nak, mely 2008 óta segíti az egyetemi könyvtári hálózat minőségfejlesztési projektjének és munkacsoportjainak tevékenységét.<sup>10</sup>

Az önértékelés folyamatának automatizálására, a projekt céljainak megfelelően több szoftver állt rendelkezésre. A felmérés során használt dokumentumok tárolása, továbbítása és a különböző változatok követése a Moodle felületén történt. Az elektronikus környezet, a kommunikáció új csatornáinak kihasználása, a fórumok és üzenetküldő funkciók alkalmazása számtalan együttműködési formát kínált az egymástól szervezetileg és földrajzilag is távollevő munkatársak számára, az önértékelés eredményeinek bemutatására, a projekt láthatóságának növelésére. Az önértékelésben részt vevő személyek jobban megismerhették egymást, ami kiváltképp a nagyobb létszámú, több szolgáltatási hellyel rendelkező komplex szervezetek

---

<sup>10</sup> KÖNTÖS Nelli: Moodle az ELTE Egyetemi Könyvtárban : e-learning keretrendszerrel támogatott könyvtári önértékelés. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 7. sz. (2012) p. 278-292.

munkatársai esetében jelentett előrelépést. További segítséget nyújtott az EKSZ folyamatleírásainak elkészítésekor a Diagram Designer elnevezésű program. A Folyamatirányítási munkacsoport által szervezett képzés keretében a résztvevők rövid idő alatt elsajátíthatták a folyamatok lépéseinek grafikus ábrázolására szolgáló ingyenes szoftver használatát.

A jövőre nézve további online önértékelés-támogató rendszer bevonására tesz javaslatot a disszertáció szerzője, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztálya által koordinált, a hazai közigazgatási intézmények számára kialakított CAF Online szoftver – a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapelveit szem előtt tartó – adaptálásával. A rendszer könyvtári alkalmazhatósága érdekében összehasonlítottam a két szakterületen működő önértékelési modellt és azonosítottam a köztük lévő különbségeket, majd a tapasztalatok birtokában a CAF Online - 2013 rendszerben elkészítettem a könyvtári igényeknek megfelelő, központi kérdőív alapsablont, melyet a későbbiekben az önértékelésben résztvevő intézmények koordinátorai, önértékelési projektvezetői további intézményi szempontokkal egészíthetnek ki, az alkritériumok értelmezését segítő példák szintjén.

A szervezeti önértékelés informatikai háttérének kialakítása során nyert tapasztalatok alapján megállapítható, hogy a formai feltárás folyamatainak felmérése szintén nem nélkülözheti a megfelelő informatikai infrastruktúra alkalmazását, melynek kiépítése, működtetése és folyamatos fejlesztése fokozott körültekintést igényel. A tevékenységért felelős személytől, személyektől megfelelő szintű felkészültséget kíván meg. A felmérésben részt vevőkhöz rendelt felhasználói jogkörök megállapítását – az elvárt feladatoknak és tevékenységeknek megfelelően – célszerű időben megtervezni. A hatáskörök kijelölését vagy a szerepkörök módosítását már a projekt megkezdése előtt el kell végezni. Központi kérdés tovább az alkalmazott rendszereket bemutató képzések megszervezése, mivel a kezelésükkel kapcsolatos ismeretek elsajátítása és magabiztos gyakorlati alkalmazása kulcsfontosságú a projekt sikeressége szempontjából. Az új informatikai megoldások bevezetésének sikeressége nagymértékben függ attól, hogy a munkatársak felkészítése időben megtörtént-e. Ennek hiányában az alkalmazott szoftverek inkább hátráltatják, mintsem segítenék a projekt résztvevőinek munkáját. Szintén lényeges kritérium a felmérés dokumentációs rendszerének kidolgozása és



fenntartása, a keletkező és használt dokumentumok tárolása, hosszú távú megőrzése és hozzáférhetővé tétele, valamint ennek kapcsán – felkészülve a rendszer esetleges működési zavaraira vagy a verzióváltásokra – a meghatározott időközönként készített biztonsági mentés.

A formai feltárás folyamatainak menedzselését és értékelését, a szervezeti önértékeléshez hasonlóan célszerű módon kell kialakítani, figyelembe véve azt, hogy a támogató informatikai infrastruktúra kezelése ne rójon indokolatlanul nagy terhet a szervezet munkatársaira. A felmérésre fordított erőforrásoknak minden esetben arányban kell állni az eredmények alapján elérhető fejlődés mértékével és pozitív hatásaival. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a folyamatfelmérés csaknem teljes egészében automatizálható, így a megfelelő informatikai megoldásokkal támogatva hatékonyabban és rövidebb idő alatt végezhető el, mintha hagyományos adatfelvételi és értékelési módszerek alkalmazásával végeznénk el. A modern infokommunikációs eszközök bevonása jelentősen megkönnyíti az önértékelésben résztvevő munkatársak közti kapcsolattartást és elősegíti a felmérés eredményeinek széles körben való közzétételét és megismertetését.



## 2. A formai feltárás kulcsfontosságú szerepe és helye a könyvtári munkafolyamatokban és együttműködésekben

*„Úgy látszik mindenki úgy gondolja, hogy a legkönnyebb dolog a világon a könyvek címének leírása, de milyen körültekintő vizsgálatot kíván a pamphletek gondos vizsgálata (ami önmagában kimerítő munka), mennyit a hasonló nevű szerzők és művek megkülönböztetése, anagrammatikus nevek megfejtése, a helynévből származóké, a szegény ember kijelenti, hogy a legnagyobb agytornát és a legértékesebb idő feláldozását jelenti.”<sup>11</sup>*

Az oxfordi Bodleiana Könyvtár katalógusának megjelenése óta több mint 300 év telt el. Ez idő alatt a katalógus szerzőjének, a fent idézett Thomas Hyde gondolatai, a dokumentumok formai és tartalmi feltárásának ügye mit sem veszített jelentőségéből, sőt napjainkban a nemzetközi és hazai bibliográfiai együttműködések elterjedésével újra központi kérdéssé vált. A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény az információs társadalom működésének alapjaként tekint a könyvtári rendszerre, mely biztosítja, hogy a nemzeti és az egyetemes történelem során felhalmozott és megőrzött kulturális javakra vonatkozó információk szabadon és bárki számára hozzáférhetők. A hozzáférés biztosítása érdekében a törvény III., a nyilvános könyvtári ellátásról szóló része I. fejezete 55. § (1) bekezdése b) pontja értelmében a nyilvános könyvtár alapfeladata, hogy gyűjteményét folyamatosan fejlessze, feltárja, megőrizze, gondozza és rendelkezésre bocsássa.<sup>12</sup> A felsorolt alapfeladatok elválaszthatatlan egységet képeznek, mégis kiemelt figyelmet érdemel közülük a feltárás, a könyvtárak gyűjteményébe tartozó dokumentumok formai és tartalmi ismérvek szerinti leírása. A dokumentum-leírás összetett és szigorú szabályok által meghatározott folyamatai hozzák létre a rendezett könyvtári állományban való eligazodást segítő, az egyes dokumentumok formai-tartalmi ismérvek szerinti visszakeresését és lelőhelyük megállapítását biztosító eszközt, a katalógust, amely a legtöbb könyvtári szolgáltatás alapja.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> SZELLE Béla: Bevezetés a katalogizáláselméletbe. Budapest : Tankönyvkiadó, 1967. p. 42. Idézet Thomas Hyde, az oxfordi Bodleiana Könyvtár katalógusának szerzőjétől, az 1674-ben megjelent katalógusa előszavából.

<sup>12</sup> 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=30818.230104](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=30818.230104) [Letöltés: 2012. december 2.]

<sup>13</sup> FERENCZY Endréné: Gyűjteményszervezés. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 1998. p. 108.

## 2.1. A formai feltárás fogalma, terminológiai megfontolások

A feltárás tevékenységének és eredményének megnevezésére a hazai könyvtártudományi szakirodalomban több különböző kifejezés ismeretes, melyek jelentésének és egymáshoz való viszonyának tisztázását nem kerülheti meg e disszertáció szerzője sem.

A feldolgozási tevékenység megjelölésére a leíró betűrendes katalogizálás, a katalogizálás, a formai feltárás, a könyvtári feldolgozás, valamint a bibliográfiai feldolgozás kifejezések terjedtek el, melyek egyike sem azonos a bibliográfiai leírással. A bibliográfiai leírás alatt hagyományosan a dokumentumok leíró adatainak meghatározott szabályok szerinti egységes szerkezetben és sorrendben leírt összességét értjük, mely a dokumentum azonosítására, nyilvántartásba vételére és tájékoztatásra szolgál.<sup>14</sup> A bibliográfiai leírás és a feltárás kapcsolatát az 1970-es években az MSZ 3424-es számjelű magyar szabványsorozat és az ISBD nemzetközi szabványsorozat előírásainak eltéréséből adódó bizonytalanság megszüntetése okán, több könyvtártudós mellett Domanovszky Ákos is vizsgálta.<sup>15</sup> Megállapította, hogy „[...] a bibliográfiai leírás önmagában a leíró katalógus egyik alapfunkciójának az ellátására sem képes – mindhárom funkcióját csak besorolási elemekkel megfejeelve, azokkal együtt láthatja el.”<sup>16</sup> Később, 1999-től kezdve, a magyar könyvtári szabványokat felváltó könyvtári szabályzatok megjelenésével a terminológia még egyértelműbbé vált. Az első, KSZ/1 jelzésű *Bibliográfiai leírás. Kartográfiai dokumentumok*<sup>17</sup> című hazai könyvtári szabályzat bibliográfiai leírásra vonatkozó fogalom-meghatározása félreérthetetlenül jelezte, a bibliográfiai leírás nem azonos a dokumentum adatait valamilyen módon rögzítő feldolgozó munkafolyamattal. A bibliográfiai leírás a feldolgozás eredményeként létrejövő termék, amely kizárólag a besorolási adatokkal kiegészítve

---

<sup>14</sup> KSZ/1 Bibliográfiai leírás. Kartográfiai dokumentumok. Elektronikus kiad. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 2005. p. 3. A jóváhagyás időpontja: 1999. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz\\_1\\_kartografiai.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz_1_kartografiai.pdf) [Letöltés: 2012. június 25.]

<sup>15</sup> NAGY Anikó: A bibliográfiai leírás új szabályai. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 10. évf. 10. sz. (2001) p. 18-24.

<sup>16</sup> DOMANOVSKY Ákos: Megjegyzések egy vitához. In: Könyvtári Figyelő. 25. évf. 4. sz. (1979) p. 373.

<sup>17</sup> KSZ/1 Bibliográfiai leírás. Kartográfiai dokumentumok. Elektronikus kiadás. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 2005. 51 p. A jóváhagyás időpontja: 1999. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz\\_1\\_kartografiai.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz_1_kartografiai.pdf) [Letöltés: 2012. november 25.]

válhat a katalógus bibliográfiai tételévé.<sup>18</sup> A bibliográfiai tételeken feltüntetett bibliográfiai adatelemek jelentik azokat a legkisebb egységeket, amelyek együttesen azonosítanak egy dokumentumot vagy annak bibliográfiai rekordját. Az adatelemek hármas feladatot töltenek be. Egyrészt egyértelműen azonosítanak egy dokumentumot a többi dokumentumtól való megkülönböztetés céljából. Másrészt megmutatják, hogy két vagy több dokumentum hogyan függ össze egymással. Harmadrészt pedig alapot nyújtanak azokhoz a hozzáférési pontokhoz, amelyek alapján a leírt dokumentum rekordja visszakereshető.<sup>19</sup>

Jelen munka keretében kizárólag a dokumentumok bibliográfiai és besorolási adatainak megállapításához, rögzítéséhez, valamint a tételeszerkesztéshez kapcsolódó folyamatok körét kívánom vizsgálni, melyek nem tartalmazzák a dokumentumok tartalmi feltárásához kapcsolódó tevékenységeket és lépéseiket. Bár a külföldi gyakorlatban gyakran a tárgyi feltárást is a katalogizálás részének tekintik, katalogizáláson hagyományosan a kiadványok formai feltárását és a leíró katalógus szerkesztését értjük<sup>20</sup>. Ezen megfontolások alapján a disszertációban vizsgált folyamatok és tevékenységek összefoglaló megnevezésére – mely során létrejön a dokumentum azonosítására és visszakeresésére alkalmas bibliográfiai leírás és besorolási tétel, illetve rekord – elsődlegesen a *formai feltárás* kifejezést kívánom használni, a feltárás, a katalogizálás, a dokumentum-leírás, illetve a bibliográfiai feldolgozás kifejezésekre pedig szinonimaként tekintek.

## **2.2. A formai feltárás által létrejövő katalógusok jelentősége**

A legtöbb könyvtári szolgáltatás alapja a katalógus, a gyűjtemény több szempontú feltárását és visszakeresését segítő hagyományos papíralapú, vagy modern elektronikus információs rendszer, az állomány nagyságát és összetételét hűen tükröző alapvető tájékoztatási eszköz. A katalógusok funkciója, formája és tartalma, továbbá a bennük szereplő bibliográfiai tételek szerkezete, részletezettsége, a katalogizálás elvei az idők

---

<sup>18</sup> HORVÁTH Tibor: A feldolgozás egységei és a feltárás célja. In: HORVÁTH Tibor – PAPP István (szerk.): Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 23-34.

<sup>19</sup> RÁCZ Ágnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: HORVÁTH Tibor – PAPP István (szerk.): Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 192-193.

<sup>20</sup> RÁCZ Ágnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: HORVÁTH Tibor – PAPP István (szerk.): Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 192.

folyamán megannyi változáson mentek keresztül. A napjainkban követendő normák hosszú évszázadok alatt, fokozatosan kristályosodtak ki. Európában az első országos érvényű katalogizálási szabályzat kidolgozása egészen a két világháború közötti időszakig váratott magára (Giuseppe Fumagalli: *Cataloghi di biblioteche e indici bibliografici* – Olaszország, 1922). Később, a nemzeti katalogizálási szabályok egységesítésének folyamatában mérföldkőnek tekinthető az IFLA<sup>21</sup> által 1961-ben Párizsban rendezett katalogizálási világkonferencia (International Conference on Cataloguing Principles – ICCP), melynek ajánlásai (Párizsi Alapelvek) rögzítették többek között a leíró katalógus alapfunkcióit és alapvető hozzáférési pontjait (egységesített besorolási adatok megválasztása és közlés módja). A katalógusok és a katalogizálás-elmélet fejlődésének szakaszai és jelentősebb állomásai pontos képet rajzolnak az adott korban érvényes felhasználói igényekről és elvárásokról, valamint a rendelkezésre álló technikai lehetőségekről. Szinnyei-díjas könyvtárosunk, Szelle Béla szavait idézve „A katalogizálás és a különböző katalógusok létrejöttének a története voltaképpen nem más, mint annak a törekvésnek a története, amely nagyrészt arra irányul, hogy a kor tudományának adott differenciáltsági fokával és vallott tudományfelosztásával összhangban álló gyakorlati szakrendszert alkosson, másrészt arra is, hogy a kor könyvének arculata alapján néhány adatuk kivetítésével az azonosítás legjobb lehetőségét megteremtse.”<sup>22</sup>

Hosszú és gyakran ellentmondásokkal teli út vezet az ókori világ agyagtáblákon rögzített jegyzékeitől, a középkori kolostorok vagyoneleltárain keresztül a 21. század web 2.0-ás alkalmazásokkal támogatott interaktív, online katalógusáig. A folyamatos átalakulás ellenére a feltárás alapelvei azonban évszázadokon keresztül sem változtak: az alapvető törekvés a hiteles, megbízható, pontos információ egy adott könyvtár gyűjteményéről. Ahogy a régi idők könyvtári katalógusát, úgy a mai kor katalógusának a színvonalát is több tényező alakítja egyszerre. Meghatározza az állomány nagysága és összetétele, a szándék, amely létrehozta, készítőjének szakmai felkészültsége és tapasztalata, az alkalmazott szabványok és előírások rendszere, a rendelkezésre álló informatikai háttér, valamint a hagyomány, a könyvtáros előtt álló példák és nem utolsósorban a felhasználói igények.

---

<sup>21</sup> International Federation of Library Associations and Institutions – Könyvtári Egyesületek és Szervezetek Nemzetközi Szövetsége. Az IFLA hivatalos honlapja: <http://www.ifla.org/>

<sup>22</sup> SZELLE Béla: Katalogizálástörténet. 1. köt. Kéziratosság kora. 3. változatlan utánn. Budapest : Tankönyvkiadó, 1963. p. 5-6.

A feltárás folyamatának eredményeként létrejövő **bibliográfiai és besorolási tételek**, illetve rekordok, valamint a belőlük épülő hagyományos vagy elektronikus, helyi, de mindinkább távoli hozzáférésű **katalógusok**, katalógus rendszerek **a könyvtári szolgáltatások minőségének sarokkövei**. Megbízhatóságuk, pontosságuk, a feltárt ismérvek hibátlansága alapkövetelmény, amely könyvtártípustól és nagyságtól függetlenül minden gyűjteményre egyaránt érvényes.

A rekordokra épülő szolgáltatások színvonalának fenntartása és fejlesztése elképzelhetetlen az őket létrehozó munkafolyamat, **a feltárás munkafolyamatának** és részfolyamatainak **megtervezése**, rendszeres **ellenőrzése**, hatékonyságának **mérése**, **értékelése**, korszerűsítése, továbbá a **hibák megelőzése** és szisztematikus javítása nélkül. A folyamat és részfolyamatainak teljes körű, átfogó irányítása a folyamatmenedzsment globális eszköztárának alkalmazását követeli meg, a megfelelő informatikai háttér kialakításával együtt. Napjainkban már nem túlzó a kijelentés, hogy az online katalógus (Online Public Access Catalogue – OPAC) a könyvtár névjegye, arca a világ felé. A 21. század olvasóinak nagytöbbsége ezen keresztül lépi át először az adott könyvtár virtuális küszöbét, ismerkedik meg gyűjteményének összetételével és használatának lehetőségeivel. A pontos feltárás és a hatékony visszakeresés jogos elvárás. Nem meglepő tehát, ha a könyvtári munkafolyamatok elektronizációjának eredményeként megszülető OPAC-ok tartalma, kezelhetősége és az általuk nyújtott visszakeresési lehetőségek alapján formál véleményt a hálózati használó.

Az éves könyvtári statisztikák pontos adatokkal szolgálnak arról, hogy hány könyvtári dokumentum katalogizálása történt meg, de – hiába is keresnénk – arra vonatkozóan nem találunk adatokat, hogy mekkora a könyvtárak online katalógusaiban a kifogásolható minőségű rekordok aránya. **A bibliográfiailag kifogásolható rekordok számáról csak becsléseink lehetnek.** Az olvasói visszajelzések és az ad hoc jellegű ellenőrzések alapján ezeknek minden bizonnyal csak egy része kerül napvilágra. A bibliográfiai tételek pontosságának és egységességének a kérdése a leghangsúlyosabban azoknál az országos, illetve nemzetközi bibliográfiai vállalkozásoknál jelenik meg, ahol a több különböző katalogizálási gyakorlatot folytató intézmény leírásai egy közös keresőfelületen jelennek meg, mint például a Magyar Országos Közös Katalógus és az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer egyesített adatbázisa, a MOKKA-ODR katalógus.

### 2.3. A MOKKA-ODR katalógus és speciális feltárási szabályai

A közös katalogizálási modell – létrehozásának eredeti szándéka szerint – egy olyan eszköz, amely az egyszeri feltárás, többszöri felhasználás elvét, valamint a bibliográfiai leírások egységességét hivatott szolgálni. A hagyományos könyvtári munkafolyamatokat automatizáló gépi rendszerek megjelenésével és elterjedésével, a bibliográfiai adatcserére épülő kezdeményezések kialakításakor még fontosabbá vált a közös katalogizálási előírások megalkotása és követése. A közös katalogizálás és a rekordcsere lehetősége gyorsabbá tehetné az együttműködésben résztvevő könyvtárak feldolgozási munkáját, a közös szabályok és irányelvek elfogadásával pedig egységesebbé válhatna az állományok feltárása. Ennek megvalósítása viszont csak úgy képzelhető el, ha – Vajda Erik szavait idézve – „a rekordok (katalógustételek) – elvben – mindenütt azonos tartalmúak, vagy legalábbis főbb hozzáférési pontjaik tekintetében azonosak”<sup>23</sup>. Ezzel szemben a napi gyakorlat azt mutatja, hogy a különböző integrált rendszerrel dolgozó és egyedi feltárási elveket követő könyvtárak rekordjai között gyakran jelentős eltérések vannak.

Az adatbázist eredetileg létrehozó MOKKA Egyesület és az alapítók már a kezdetektől tisztában voltak azzal, hogy az adatbázisba érkező rekordok messze nem egységesek és az indulás óta folyamatosan azon munkálkodnak, hogy az azonos leírási egységhez tartozó rekordok egyöntetűsége megvalósuljon. A rekordok egységessége érdekében számtalan intézkedést hoztak és hoznak a mai napig is. Az intézkedések egyik alapvető mozzanata, hogy a rendszerhez csatlakozni kívánó könyvtárak „MOKKA kompatibilitását” három szinten vizsgálják. A rekordcsere technikai jellegű kérdéseinek tisztázása során rögzítik a feltöltést bonyolító számítógép IP címét, a könyvtár OPAC-jának URL-jét, valamint kiválasztják a megfelelő feltöltési szoftvert és beállításait, továbbá a feltöltendő rekordok szabványos bibliográfiai adatcsere-formátumát (HUNMARC<sup>24</sup>, USMARC, MARC21<sup>25</sup>, stb.) és karakterkódolását. Meghatározzák továbbá a csatlakozáskor a feltöltő könyvtár jogi státuszát is, mely tartalmazza feltöltő könyvtárak jogait és kötelességeit. Mindezekon túl, a kapcsolat sikerességét döntően

---

<sup>23</sup> VAJDA Erik: Osztott (közös) katalogizálás Magyarországon. (Előadás) In: Networkshop '97, Keszthely (1997) Forrás: <http://www.niif.hu/rendezvenyek/networkshop/97/tartalom/NWS/3/1/index.htm> [Letöltés: 2012. november 4.]

<sup>24</sup> KSZ/4.1 HUNMARC. A bibliográfiai rekordok adatcsere formátuma. Budapest : OSZK, 2002. 241 p. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/hunmarc.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 1.]

<sup>25</sup> Az adatcsere-formátumról bővebben lásd: <http://www.loc.gov/marc/> [Letöltés: 2013. augusztus 1.]



befolyásoló harmadik kérdés a MOKKA katalogizálási irányelveinek az elfogadása és következetes betartása.<sup>26</sup> Az együttműködéshez csatlakozó könyvtárak által követendő katalogizálási elveket, a MOKKA-ORD katalógus rekordjainak minőségét jelentős mértékben meghatározó szabályzatokat, a MOKKA Egyesület szakemberek bevonásával készítette el. A szabályrendszer elsődlegesen a hazai könyvtári szabványokon és szabályzatokon alapul, azokat egészíti ki, pontosítja a MOKKA tagkönyvtárak speciális feltárási szempontjaival. A jelenleg érvényes MOKKA szabályzatok a következő hat témakörben tárgyalják a leírás részletes szabályait.

MOKKA szabályzatok	Megjelenés dátuma	Kapcsolódó hazai könyvtári szabványok, szabályzatok
<b>1. rész: Általános előírások</b>	2006.10.31.	-
<b>2. rész: Bibliográfiai leírás</b>	2006.12.06.	MSZ 3424/1-1978
<b>Elektronikus dokumentumok (Alkalmazási szabályzat a MOKKA részére)</b>	2006.02.02.	KSZ/2 (2000)
<b>3. rész: A bibliográfiai és a besorolási tétel</b>	2007.03.07.	MSZ 3423/1, MSZ 3423/2
<b>4. rész: Személynevek</b>	2006.06.15.	MSZ 3440/2-79
<b>5. rész: Testületi nevek</b>	2007.03.02.	MSZ 3440/3-83
<b>6. rész: Címek</b>	2007.03.19.	MSZ 3440/4-86

1. táblázat: A MOKKA katalogizálási szabályzatai<sup>27</sup>

A speciális katalogizálási szabályzatokon kívül további segédleteket adtak közre az alábbi témakörökben:

- a rekordfej és a tájékoztató mezők;
- egykötetes (egy egységből álló) dokumentumok;
- többkötetes (több egységből álló) dokumentumok leírása rekordkapcsolással;
- többkötetes (több egységből álló) dokumentumok leírása rekordkapcsolás nélkül;
- sorozatok leírása;
- a tartalmi feldolgozás mezői.

<sup>26</sup> MOKKA csatlakozási tudnivalók. Forrás: <http://www.mokka.hu/web/guest/csatlakozasi-tudnivalok#law> [Letöltés: 2012. november 21.]

<sup>27</sup> A MOKKA katalogizálási szabályzata. Forrás: <http://www.mokka.hu/web/guest/katalogizalasi-szabalyok> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]

Az „Egykötetes (egy egységből álló) dokumentumok” elnevezésű segédlet a bibliográfiai rekordok teljes hívójel, indikátor és almező-azonosító készletét mutatja, jelölve az egyes kódok ismételhetőségét, illetve kötelező voltát, HUNMARC és USMARC formátumban, bizonyos helyeken a MOKKA által preferált kódokkal (pl. 260 indikátorainál: ##). A megjegyzések adatcsoportjánál a dokumentum kinyilvánítja azt is, hogy a speciális megjegyzések a MOKKA számára érdektelenek, melyek az 510, 520, 535, 536, 540, 541, 544, 545, 555, 561, 562, 565, 567, 581, 583, 584, 585, 586, 590 és 599 mezőkben megadható megjegyzések. Ezek használata a tagkönyvtár követelményeitől függ.<sup>28</sup> A bibliográfiai rekordok mellett a visszakeresés szempontjából kulcsfontosságú a különböző típusú besorolási adatok, az ún. hozzáférési pontok egységesítésének kérdése. A MOKKA besorolási rekordjainak szabályait önálló dokumentumban foglalja össze, amelyben a személynevek, a testületi nevek és a rendezvénynevek feltüntetésének részletes követelményei olvashatók. A felsorolás nem teljes. A földrajzi nevek és a címek egységesítéséről a MOKKA ezen szabályzata nem rendelkezik. A MOKKA segédleteinek sorában MARC alapú bibliográfiai adatcsere-formátum sablonok is elérhetők, melyek az alább felsorolt dokumentumtípusok egy egységből álló leírási egységének HUNMARC, illetve USMARC formátumú vázát tartalmazzák:

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| ▪ könyv                   | ▪ hangzó dokumentum       |
| ▪ elektronikus dokumentum | ▪ kartográfiai dokumentum |
| ▪ kotta                   | ▪ vizuális dokumentum     |

### **2.3.1. A MOKKA-ODR rekordok ellenőrző mechanizmusai**

Az egységes szabályzatok és MARC sablonok közzétételén kívül a rendszer további lépéseket tesz az egységesség érdekében. Szigorú formai és tartalmi ellenőrzésnek veti alá a beküldött rekordokat és mindaddig egy ún. munkafájlban tárolja őket, ameddig az átalakításuk meg nem történt. A beérkező tételeket különböző szűrők alakítják át, egységesítik, ellenőrzik szintaktikájukat. Vizsgálják többek között a kötelező mezők és almezők, valamint a mezővége és rekordvége jelek meglétét, különös tekintettel a

---

<sup>28</sup> SZABÓ Julianna (összeáll.): A MOKKA bibliográfiai rekordjai. Egykötetes (egy egységből álló) dokumentumok. 2006. Forrás: <http://www.mokka.hu/documents/10156/703b62ef-679f-4f72-b650-2dc1edea156c> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]



rekordfejre és a tájékoztató mezőkre.<sup>29</sup> A tartalmi ellenőrzés keretében pedig azt vizsgálják, hogy a rekordok eleget tesznek-e a minimális adattartalomra vonatkozó előírásoknak. A rendszerben működő – egyszerre több – szűrő lényege, hogy a beküldő egyedi katalogizálási gyakorlatához igazodva, a könyvtár által használt integrált könyvtárgépesítési rendszer belső szabályait figyelembe véve végzi el az átalakítást a rekordokon,<sup>30</sup> például a megjelenés adatcsoportjában egységesen Budapest-re cseréli a Bp. vagy B.pest névalakokat. A rekordok csak a szintaktikai ellenőrzést és konverziót követően kerülhetnek a felhasználók által kereshető online felületre.

A szintaktikai ellenőrzések a bibliográfiai és a besorolási rekord esetében egyaránt a nemzetközi MARC21 formátumra konvertált állapotában történnek meg. A rendszer vizsgálja egyrészt a hívójeleket, a hozzá tartozó indikátorok meglétét, értékét és a hívójel teljes almezőkészletét. Az ellenőrzés részletességének és szigorúságának szemléltetésére az alábbi táblázatban – terjedelmi okokból – kizárólag a bibliográfiai rekordok ellenőrzésének szabályait foglaltam össze, a besorolási rekordokét nem.<sup>31</sup>

Vizsgált elem	Értéke	Eltérés esetén	Figyelmeztetés
RF* 05. pozíció	térköz, y vagy d	a rekord kimarad	
RF 06. pozíció	kizárólagos értékek: a, c, d, e, f, g, i, j, k, m, o, p, r, t	figyelmeztetés	Hibás kódérték – ne töltsé fel!
RF 07. pozíció	a, b, s	a rekord kimarad	A rekordfej 07 pozícióján jelölt szintű leírásra a MOKKA nem terjed ki!
RF 17. pozíció	kizárólagos értékek: #, 1, 2, 3, 4, 7, u, z	5, 8 vagy minden egyéb érték u-ra változik	Nem végleges vagy prepublikációs rekordot a MOKKA nem fogad
H** 008 hívójel	hiánya	a rekord kimarad	Hiányzik a 008 mező!
H 008 6. pozíció	megengedhető kódok: b, c, d, e, i, k, m, n, p, q, r, s, t, u,	minden egyéb érték   -ra változik	A feltöltött hibás kódérték   -re cserélve.
H 008 6. pozíció 7., 8., 9., 10. pozíció	ha nem n space	RF 17. pozíciójának átállítása u-ra	HIBA_00807: Hibás/hiányzik a megjelenés éve!
H 008 15., 16. pozíció	space	RF 17. pozíciójának átállítása u-ra	HIBA_00815: Hiányzik a megjelenési ország kódja!
H 008 35., 36., 37. pozíció	space	RF 17. pozíciójának átállítása u-ra	HIBA_00835: Hiányzik a nyelv kódja!
H 100 I*** 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 3	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 100 I 2.	üres	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték

<sup>29</sup> MOKKA katalogizálási szabályzatok betartása. Forrás: <http://www.mokka.hu/en/web/guest/csatlakozasi-tudnivalok> [Letöltés: 2013. február 1.]

<sup>30</sup> MOKKA rekord feltöltés. Forrás: [http://wiki.mokka.hu/wiki/Rekord\\_felt%C3%B6lt%C3%A9s](http://wiki.mokka.hu/wiki/Rekord_felt%C3%B6lt%C3%A9s) [Letöltés: 2012. augusztus 3.]

<sup>31</sup> MokkaWiki. „Szintaktikai ellenőrzés” szócikk. Forrás: [http://wiki.mokka.hu/wiki/Szintaktikai\\_ellen%C5%91rz%C3%A9s](http://wiki.mokka.hu/wiki/Szintaktikai_ellen%C5%91rz%C3%A9s) [Letöltés: 2012. november 4.]

H 700 I 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 3	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 110 I 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 2	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 111 I 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 2	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 100 I 2.	üres	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 111 I 2.	üres	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 710 I 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 2	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 711 I 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 2	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 245 I 1., 2.	üres	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 245 I 1.	kizárólagos érték: 0, ha nincs a rekordban H 100, 110, 111 vagy 130	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 245 I 1.	kizárólagos érték: 1, ha van a rekordban H 100, 110, 111 vagy 130	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 240 I 1.	kizárólagos értékek: 0,1	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 243 I 1.	kizárólagos értékek: 0,1	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 246 I 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 2, 3	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 246 I 2.	kizárólagos értékek: #, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 490 I 1.	kizárólagos értéke: 0, ha nincs a rekordban H 830	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 490 I 1.	kizárólagos értéke: 1, ha van a rekordban H 830	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 490 I 2.	üres	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 505 I 1.	kizárólagos értékek: 0, 1, 2, 8	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 505 I 2.	üres, ha a mező \$a almezőt tartalmaz	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 505 I 2.	0, ha a mező \$g, \$r, \$t, \$u almezőket tartalmaz	figyelmeztetés	Hibás indikátorérték
H 787	nincs \$v almező	figyelmeztetés	HIBA_00787: Hiányzik a kötetjelzés!
H 773	nincs \$g almező	a rekord kimarad	Hiányzik a kötetjelzés!
H 245	\$n almező kötetjelzés	másolás a H 773 \$g-be	Hiányzik a kötetjelzés!
H 777	nincs \$w almező	a rekord kimarad	Nincs kapcsolat főrekorddal.
H 850	nincs \$a almező	figyelmeztetés	Hiányzik a lelőhely kódja!
H 852	nincs \$a almező	figyelmeztetés	Hiányzik a lelőhely kódja!
H 949	nincs \$a almező	figyelmeztetés	Hiányzik a lelőhely kódja!
H 245	nincs \$a almező és nem részrekord	a rekord kimarad	Hiányos adattartalmú rekord (245\$a)!
H 245	nincs \$c almező és nem részrekord	RF 17. pozíciójának átállítása u-ra	Hiányos adattartalmú rekord (245 \$c almező)
H 245	\$x vagy \$y almező	a rekord kimarad	Nem szabványos kötetkezelés.
H 260	nincs \$a, \$b vagy \$c almező és nem részrekord	RF 17. pozíciójának átállítása u-ra	Hiányos adattartalmú rekord (260 mező)
H 300 hiányzik	és nem részrekord	RF 17. pozíciójának átállítása u-ra	Hiányos adattartalmú rekord (300 mező)

Magyarázat: \* RF = rekordfej (leader) ; \*\* H = hívójel ; \*\*\* I = indikátor ; Kiegészítések<sup>32</sup>

<sup>32</sup> A következői hívójeleknél a \$a almező hiánya esetén figyelmeztetést kapunk: 041, 044, 072, 080, 084, 100, 110, 111, 130, 240, 250, 256, 260, 300, 301, 440, 490, 500, 501, 502, 506, 510, 511, 513, 516, 518, 520, 525, 530, 533, 535, 538, 545, 546, 550, 555, 561, 567, 580, 581, 584, 585, 586, 588, 590, 591, 592, 593, 594, 596, 597, 598, 600, 610, 611, 630, 650, 651, 653, 655, 656, 657, 658, 700, 710, 711, 730, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 886.



19-JAN-2012 00:00:00 -- F -- 226927aa -- Nincs megfelelő kötetjelzés!  
 19-JAN-2012 00:00:00 -- W -- 226927ab -- Hibás/hiányzik a megjelenési ország kódja  
 19-JAN-2012 00:00:00 -- F -- 226927ac -- A MOKKA jelenleg ilyen típusú leírást nem fogad!

3. ábra Napi jelentés részlete a feltöltött rekordokban észlelt hibákról.<sup>35</sup>

A MOKKA feltöltés követő rendszere az észlelt hibákat a következő öt kategóriába sorolja:

Kód	Feloldás	Magyarázat
F	Fail	Durva hiba, a rekord nem került be az adatbázisba.
E	Error	Hiba, a rekord nem került be az adatbázisba.
W	Warning	Hiba, de a rekord bekerült az adatbázisba.
I	Info	Nem hiba, a rekord bekerült az adatbázisba (egyelőre nem használt).
L	Log	Nem hiba, a rekord bekerült az adatbázisba (egyelőre nem használt).

2. táblázat: A MOKKA hibakódjai.

Az „F” és „E” kódú hiba a rendszer stabilitását, egységességét és konzisztenciáját nem veszélyezteti, mivel a hibás rekordok nem töltődnek be az adatbázisba. A jelzések közül a „W” kóddal ellátott hibák különös figyelmet érdemelnek, mivel a rekordok az észlelt hibával együtt kerülnek be a rendszerbe.<sup>36</sup>

### 2.3.3. A MOKKA-ODR rekordok összehasonlító elemzésének módszere

A feltöltés roppant szigorú ellenőrzése és a duplumszűrés ellenére az adatbázisba bekerülő, azonos bibliográfiai egységet leíró rekordok képe egymáshoz viszonyítva olykor mégis nagy változatosságot mutat és így önálló rekordokként jelennek meg. A rekordok összehasonlításakor tapasztalható egyenetlenségek és pontatlanságok néhány jellegzetes vonását három szabadon választott, egy egységből álló, könyv típusú dokumentum monografikus szintű bibliográfiai rekordjának egybevetésével kívánom szemléltetni. Mindhárom példában hét különböző, a MOKKA-ODR együttműködésben résztvevő, illetve egy azon kívüli könyvtár rekordjait elemzem, összesen huszonegy

<sup>35</sup> Az ábra forrása: <http://wiki.mokka.hu/wiki/Felt%C3%B6lt%C3%A9s-k%C3%B6vet%C3%A9s> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]

<sup>36</sup> MOKKA feltöltés-követés. Forrás: <http://wiki.mokka.hu/wiki/Felt%C3%B6lt%C3%A9s-k%C3%B6vet%C3%A9s> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]

tételt, melyek a disszertáció 11.2-es mellékletében láthatók. A könyvtárak kiválasztásakor tudatosan nem törekedtem arra, hogy minden esetben ugyanazoknak a könyvtárnak a rekordjait vizsgáljam, hiszen az összehasonlítás célja nem az egyes könyvtárak feltárási gyakorlatának elemzése és kritikája, sokkal inkább arra fókuszáltam, hogy a példákban szerepeltetett rekordok a lehető legjobban tükrözzék a rekordok között fennálló egyenetlenségeket.

A vizsgálatba bevont bibliográfiai tételek elemzéséhez a MOKKA-ODR adatbázis által kínált legrészletesebb megjelenítési lehetőséget, a „Tagged HUNMARC – TXT” formátumot választottam, melyben a bibliográfiai adatcsere-formátum minden összetevője, hívójelenként, indikátorokkal és almező-azonosítókkal együtt látható, továbbá minden esetben ellenőriztem a könyvtárak saját online katalógusában elérhető formátumokat is.

A bibliográfiai adatcsere-formátum rekordfejét és mutatóját kihagyva, a hívójeleket a 020-as számjeltől, a bibliográfiai adatmezőktől kezdve vizsgáltam. Nem kívántam egybevetni a 000-009 hívójel tartományba eső tájékoztató adatmezőket, mivel azok a rekord gépi kezeléséhez kapcsolódnak. Nem képezték tárgyát az összehasonlításnak továbbá azok a hívójelek sem, amelyek a beküldő könyvtárak egyedi kódjait, valamint tartalmi feltárási gyakorlatát tükrözik (035, 036, 037, 072, 080, 084, 650, 653, 655, 656, 657, 658). Nem releváns továbbá a 8-as, illetve 9-es számjeggyel kezdődő hívójelek összehasonlítása sem, mivel ebben a számtartományban a helyi használat számára kialakított adatok köre (példány- és állományadatok) – a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően – szabadon határozható meg. Megjegyzendő, hogy a MOKKA-ODR rendszer HUNMARC alapú bibliográfiai rekordjaiban a 700-as mező almezőstruktúrája a USMARC formátum előírásai szerint épül fel. A további főtételként vagy közreműködői melléktételként megjelenő személynevek család- (vezetéknév) és egyéni név (keresztnév) értékű elemei azonos (\$a jelű) almezőben foglalnak helyet, mely szerkezet jelentősen eltér a hazai HUNMARC bibliográfiai adatcsere-formátumban alkalmazott megoldástól, ahol az említett névelemeket önálló almezőkben (családi név: \$a ; egyéni név: \$j) kell feltüntetni.<sup>37</sup> Az adatelemeken kívül az összehasonlítás kiterjedt az adatelemek központosására, valamint a nagy- és kisbetűs írásmód alkalmazására is.

---

<sup>37</sup> A nevek és a címek központosításának részletes szabályait HUNMARC formátumban a disszertáció 11.3 számú melléklete tartalmazza.

A példákat bemutató táblázatban a rekordok közötti különbségeket, illetve a vonatkozó hazai könyvtári szabványoktól és szabályzatoktól való eltéréseket hívójelenként piros színnel emeltem ki.<sup>38</sup> A leggyakrabban tapasztalt, érdemi eltéréseket a bibliográfiai tételek adatsere-formátumának hívójelek szerinti emelkedő sorrendjében ismertetem, az egyes tételek azonosítására pedig a táblázatok fejlécében látható kódokat (pl. 3.2 rekord – 3. példa második rekordja) alkalmazom.

#### **2.3.4. Az adatbázisrekordok elemzésének tapasztalatai**

A vizsgálatba bevont rekordok részletezettsége és adatgazdagsága egyrészt a teljes és egyszerűsített leírás egymáshoz való viszonyának kérdésköréhez kötődik, másrészt pedig a MOKKA-ODR katalogizálási szabályzatához, illetve – azokban a könyvtárakban, amelyekben létezik – a feltárás helyi, intézményi szabályzataihoz. A bibliográfiai tételek részletezettsége szempontjából, illetve a megválasztott adatelemek köre alapján a leírások három típusa különböztethető meg. A feltárás három szintje közül az első típus a **teljes bibliográfiai leírás**, mely a bibliográfiai leírás olyan változata, amely a leírás számára előírt összes adatot tartalmazza. A második típus az **egyszerűsített vagy** más néven **rövid leírás**, amely a teljes bibliográfiai leírás olyan kevésbé részletező, rövidített változata, amelyből meghatározott adatelemeket elhagyhatnak, ám a leírás szabályai szerinti kötelező adatokat maradéktalanul tartalmazza. A harmadik feltárási szint, a **csoportos feltárás** eljárása nem egyedileg dolgozza fel a dokumentumokat, hanem azokból – meghatározott szempontok, például téma, műfaj vagy közreadó szerint – csoportokat alkotva csupán a csoport fő ismérveit, összefoglalóan szerepelteti.<sup>39</sup>

Fontos megjegyezni, hogy 1999-től kezdődően, az új szabályzatokban már nem szerepel a fent ismertetett csoportosítás és nem különböztetnek meg teljes, egyszerűsített és csoportos leírást, viszont a bibliográfiai tételek részletezettségbeli különbségének elvi lehetőségét – és ezáltal a visszakeresési szempontok szerinti különbségét – mégis fenntartják. Kimondják, hogy a felhasználás céljától függ, hogy az adott dokumentum rögzített adataiból a szabályzat előírásai szerint előállított bibliográfiai rekord csak a kötelező (valamely feltételtől függően kötelező)

---

<sup>38</sup> A példák az elemzésbe bevont bibliográfiai rekordok 2013. augusztus 31-i állapotát tükrözik.

<sup>39</sup> FERENCZY Endréné: Gyűjteményszervezés. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 1998. p. 117.



adatelemeket tartalmazza vagy a nem kötelező elemeket is. A rekordszerkesztési elvek meghatározása a könyvtár felelőssége, figyelembe véve többek között a könyvtár funkcióját, gyűjteményének adottságait, szolgáltatásainak követelményeit és nem utolsó sorban a különböző együttműködési rendszerekben való részvételét. Különösen ez utóbbi szempont indokolja a feltáró tevékenység részletes szabályozását, mivel csak összehangolt feldolgozási irányelvek mellett érhető el, hogy egy központi lelőhely-nyilvántartás a rendszerben fellelhető valamennyi dokumentumról azonos színvonalon tájékoztasson. Az együttműködő feleknek megállapodás keretében célszerű rögzíteni az egyes dokumentumtípusokhoz rendelt adatkötelezőség szélső értékeit, azaz a rekordok minimális és maximális adattartalmát, annak érdekében, hogy a rekordok egyenetlensége ne befolyásolja hátrányosan a könyvtárak közötti adatcsere szabályosságát és hatékonyságát. Ha a munkaszervezés ésszerűsége érdekében a könyvtár a helyi feltárás helyett a katalógusrekordok importja (copy cataloguing) mellett dönt, akkor sem szabad elmulasztani a bibliográfiai és besorolási tételek adatalemeinek ellenőrzését és összevetését a leírt dokumentum megfelelő adatforrásaiban található információkkal.

A vizsgálatba bevont rekordok részletes elemzését a **020**-as hívójellel kezdve megállapítható, hogy a terjesztés adatcsoportjának legjellemzőbb – egy kivétellel (3.3) valamennyi példában feltüntetett – adataleme a dokumentum ISBN száma. Az ISBN számok feltüntetése azonban igen eltérő képet mutat, némely rekordban kötőjellel (pl. 1.1, 1.3, 2.2, 2.3, 3.4, 3.5), máshol pedig térközőkkel történik a számsor tagolása (pl. 1.2, 1.6, 2.1, 2.4, 3.2, 3.6). A 3.7-es rekord viszont egyáltalán nem alkalmaz tagolást. A kötés típusát mindössze 9, a dokumentum árát pedig 7 leírásban tüntették fel. Az adatalemek közötti egyezményes jelek alkalmazása szintén igen változatos képet mutat. A 21 rekord közül 6 esetben láthatunk erre utaló karaktereket (pontosvessző, kettőspont, kerek zárójel).

A **022**-es hívójel téves alkalmazására találhatunk példát az 1.3-as, valamint 3.3-as és 3.4-es rekordok esetében. A folyóiratok ISSN számának feltüntetésére szolgáló 022-es mezőben, mindhárom esetben a dokumentum sorozatának ISSN száma szerepel, amelyet a 440-es, illetve a 490-es mezőkben kellett volna helyesen rögzíteni.

A **040**-es mezőben valamennyi rekordban a bibliográfiai tétel létrehozásáért, módosításáért felelős intézmény kódja szerepel, melyeket bizonyos esetekben kiegészítettek a leírás nyelvére vonatkozó, a \$b almezőbe beírt nyelvkóddal.

A MOKKA-ODR katalógus leírási szabályzata szerint kötelező **041**-es hívójel a vizsgált rekordok 38%-ából (14, 1.6, 2.1, 2.6, 2.7, 3.1, 3.6, 3.7) hiányzik. A dokumentum fordításával kapcsolatos információkat közlő mező első és második indikátorának beállítása szintén nem egységes, bizonyos esetekben teljesen el is marad.

A **044**-es hívójel a kiadó/előállító ország kétbetűs kódjának feltüntetésére szolgáló kötelező mező, ennek ellenére az elemzett leírásoknak mindössze egyharmada (1.2, 1.4, 1.5, 2.2, 3.2, 3.4, 3.5) alkalmazza.

A bibliográfiai rekord talán egyik leghangsúlyosabb hívőjele a szerzői főtetelt jelölő **100**-as hívójel, melybe az egyéni szerzők nevének egységesített besorolási adata tüntetendő fel. A példaként választott bibliográfiai tételek közül az első és a harmadik, a leírás szabályainak megfelelően, egyáltalán nem tartalmaz 100-as mezőt. A második dokumentum esetében a választott könyvtáraknak a dokumentum szerzőségére vonatkozó eltérő véleményét tükrözi, hogy két rekordban van (2.2, 2.6), a további ötben viszont nincs 100-as hívójel. Mivel a leírás egyik kulcsfontosságú hívőjeléről van szó, ezért az itt vétett hibák jóval súlyosabbnak tekinthetők, mint az eddig felsorolt hiányosságok. Ellenőrzésük és javításuk a pontos visszakereshetőség biztosítása érdekében elengedhetetlen volna. Fontos megemlíteni, hogy a rekordok almező kezelési gyakorlatának különbsége a különböző MARC formátumok eltérő szerkezetéből ered, így az nem tekinthető hibának, a megfelelő konvertálási automatizmussal egyértelműen megfeleltethetők egymásnak.

A testületi szerzőség kérdéskörét érintő **110**-es mező egyedül a 3. példában jelenik meg, a 3.4-es rekordban, minden bizonnyal helytálló módon. A testületi szerzőség feltüntetésének hiányát a többi rekordban (3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6, 3.7) – a leírás szabályait tekintve – semmi sem indokolja. Elmulasztása, az előző bekezdésben tárgyaltakhoz hasonlóan, szintén hátrányosan befolyásolhatja a dokumentum visszakeresését.



A vizsgálatban bevont példák és a hozzájuk kapcsolódó bibliográfiai tételek hívójeli közül minden bizonnyal az egyik legváltozatosabb képet felvonultató hívójel a **245-ös**, mely a dokumentum cím és szerzőségi közléseit tartalmazza, a kiadványon szereplő változatban. Ennek igazolására tekintsük át az első példa (dokumentum) mind a hét rekordjának szerzőségi közlését:

<b>a</b>	1.1 rekord	/ \$cBiró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós
<b>b</b>	1.2 rekord	/ \$cBiró Sándor, Hornok László [et al.] ; szerk. Pesti Miklós
<b>c</b>	1.3 rekord	/ \$cBiró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós.
<b>d</b>	1.4 rekord	/ \$cBiró et al. ; szerk. Pesti Miklós
<b>a</b>	1.5 rekord	/ \$cBiró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós
<b>a</b>	1.6 rekord	/ \$cBiró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós
<b>e</b>	1.7 rekord	\$cBiró [Sándor] et al. ; szerk. Pesti Miklós

**3. táblázat: A szerzőségi közlés feltüntetésének eltérő megoldásai a 245-ös mezőben.**

A nevek teljességének és a szerzőségi funkciók feltüntetésének, valamint a központosítás eltérő alkalmazásának eredményeként öt (**a, b, c, d, e**) különböző megoldást láthatunk, melyek közül – a dokumentum kézbe vételét követően megállapítható, hogy – az „**a**” típus fogadható el helyes formaként. A disszertáció 11.2-es mellékletben, a további két példát (2. és 3. dokumentum) bemutató táblázatban szintén jól láthatók a 245-ös hívójel tartalmának eltérő értelmezéséből adódó következtetlenségek.

A kiadás adatcsoportját képviselő **250-es** mező az elemzett leírások közül mindössze egyben szerepel (1.1). A szögletes zárójelben feltüntetett adat, a hozzá tartozó forrásszabály alapján arra enged következtetni, hogy a dokumentumon kívüli, külső forrásból származó adatelemről van szó, amely a többi leíró intézményben minden bizonnyal nem állt rendelkezésre a rekord szerkesztése idején, így az adatelem hiánya nem tekinthető meghatározó hibának.

A **260-as** hívójel a leírás megjelenés adatcsoportjának közlésére szolgál, a kiadó székhelye, neve, a kiadás éve, valamint a nyomda székhelye és neve alkotják. A felsorolt adatelemek közül a leggyakoribb eltérések a kiadók nevével és a kiadás évével kapcsolatban tapasztalhatók a példarekordokban. A kiadók nevének szabályos rövidítését illetően az Országos Széchényi Könyvtár által kiadott Magyar Nemzeti

Bibliográfiai rövidítési szabályai az irányadók. Ezeket követve semmiképp sem képzelhető el a 2. példában szereplő (2.1) Műszaki Kvk., (2.2) Műszaki Kiadó és (2.3) Műszaki Könyvkiadó alakok párhuzamos használata. A megjelenés évének feltüntetésére vonatkozó bizonytalanság érezhető szintén a 2. példa 2.1-es: [1999], 2.2-es: 1999 és 2.3-as: cop. 1999 rekordjait tekintve, melynek megszüntetése szintén indokolt volna. A 3. példában feltehetően a testületi szerzőség, a kiadói és közreadói funkciók megkülönböztetésének nehézsége okoz zavart, így fordulhat elő, hogy (3.1) EurOp, (3.6) Office for Official Publications of the European Communities és (3.7) European Environment Agency adatok egyaránt előfordulnak.

A **300**-as hívójelnél megjelenő terjedelmi adatokat a példarekordokban nagyrészt az egyöntetűség jellemzi. Említésre méltó súlyos hiba nem fedezhető fel, csupán szokatlan kivételként utalunk a 3.4-es rekordra, melyben a dokumentum gerincmagasságán kívül rövidebbik oldalának hossza is megadásra került: 21x29,7 cm. A könyvek formai feltárássra vonatkozó magyar könyvtári szabvány (MSZ 3424/1-78 p. 33.) az iménti adatközlést kizárólag a megszokottól eltérő méretű, illetve alakú dokumentumok méretadatainak megadáskor javasolja (pl. haránt, illetve négyzet alakú, esetleg miniatűr könyvek), továbbá a megkezdett centimétereket – a kartográfiai dokumentumok méretadatainak kivételével – minden esetben felfelé kell kerekíteni.

A **440**-es és a **490**-es mezők tárgyalásának összevonását az teszi indokolttá, hogy mindkettő a sorozatok adateleminék feltüntetésére szolgál, de míg a 440-es hívójelhez a sorozatcím melléktételként írható, addig a 490-es hívójelhez az adatelemeket a dokumentumon szereplő változatban kell beírni. Mindhárom példával kapcsolatban elmondható, hogy a sorozati adatok feltüntetését nagyrészt a szabályosság és az egyöntetűség jellemzi. Fontos azonban megjegyezni, hogy MOKKA-ODR katalogizálási szabályzatának 2006-os módosításakor a sorozatok esetében lemondtak a rekordkapcsolás alkalmazásáról és a sorozati rekordokat sem tartalmazza a MOKKA-ODR adatbázisa.<sup>40</sup> Ennek ellenpéldájaként érdemes egy pillantást vetni a 2. példa 2.2-es és 2.5-ös rekordjára, melyekben mégis megjelenik a sorozati rekord és a sorozati tag rekordjának összekapcsolására szolgáló 761-es hívójel.

---

<sup>40</sup> SZABÓ Julianna (szerk.): Magyar Országos Közös Katalógus : MOKKA : katalogizálási szabályzat : 3. rész : bibliográfiai leírás. Budapest : [MOKKA Egyesület], 2006. p. 36. Forrás: <http://www.mokka.hu/documents/10156/57a9738c-c8bf-48b7-9213-56e5b8f868c2> [Letöltés: 2013. szeptember 13.]

Az **504**-es hívójelhez tartozó adatokat szintén az egyenletesség jellemzi. A dokumentumban található bibliográfia helyének megadása mindössze egyetlen esetben (2.2) került az öt megillető 504-es helyett, az 500-as „Általános megjegyzések” mezőbe, illetve a 3. példa 3.2-es, 3.3-as és 3.4-es rekordjai esetében sajnos elmaradt az adatok feltüntetése.

Elérkezve az utolsó, mégis kulcsfontosságú **700**-as, illetve **710**-es hívójelhez visszaköszönnek a 100-as, a 110-es és a 245-ös hívójelnél említett problémák. Az egymással szoros összefüggésben álló hívójelek (100-245-700 ; 110-245-710) csoportot alkotnak, melyek bármely tagjának hibás szerkesztése kihat a csoport többi elemére is, egyértelműen megnehezítve a visszakeresés pontosságát. A korábban – a 100-as, 110-es és 245-ös hívójeleknél – már említett elveket mindössze annyival célszerű kiegészíteni, hogy a mezők tartalmának egységes megjelenését leginkább a különböző besorolási adatokhoz tartozó authority listák készítése (karbantartása!) és következetes használata tenné lehetővé, továbbá a közreműködői szerzői minőségben eljáró személyek és testületek esetében kifejezetten fontos volna a közreműködői minőségre utaló kifejezés vagy annak rövidítésének feltüntetése a bibliográfiai adatsere-formátum 700-as hívójelének \$4 jelű almezőjében.

A bibliográfiai rekordok minőségében tapasztalható egyenletlenségek és pontatlanságok szemléltetéséhez az előzőekben – egyetlen kivétellel – csupán a MOKKA-ODR katalógus rekordjait tekintettem át, de úgy gondolom, amennyiben vizsgálódásomat kiterjesztettem volna más, az együttműködésen kívüli könyvtárak rekordjaira is, még heterogénebb képet kaptam volna. Természetesen elképzelhető, hogy az általam elemzett bibliográfiai rekordok hibáinak és eltéréseinek súlya nem mindig esik azonos megítélés alá. A hibák elfogadható aránya a rendszerben számtalan tényezőtől függ és megítélésüket befolyásolhatja az is, hogy éppen ki és milyen okból keresi a hibát, mennyi ideig kell a hibát keresni és milyen gyorsan lehet a hibát kijavítani. Az viszont minden kétséget kizáróan megállapítható, hogy az elemzés során tapasztalt hibaarány csökkentése a jelenleginél még több odafigyelést, precizitást igényel, valamint a feltárás helyi irányelveinek és módszereinek átvizsgálását, a katalógizálás folyamatának felmérését, elemzését és professzionális dokumentálását.

Az elemzett bibliográfiai tételekben látott hibák megelőzéséhez, valamint az egységes rekordszerkesztési elvek gyakorlati megvalósításához nagymértékben járulhatnak hozzá az integrált könyvtárgépesítési rendszerekbe beépített automatikus ellenőrző funkciók. A formai feltárás nemzetközi és országos szabványain, illetve szabályzatain alapuló, az adatbevitelt felügyelő szoftveres megoldások sikerének kulcsa pedig az átgondolt és minden munkatárs számára világos rekordszerkesztési politika.

#### **2.4. A formai feltárást támogató informatikai megoldások**

A tapasztalatok azt mutatják, hogy gyakran még az azonos gépi rendszert használó könyvtárak is igen eltérő leírásokat hoznak létre ugyanarról a bibliográfiai egységről. Ha mindezt kiegészítjük azzal, hogy ma Magyarországon közel 15 integrált könyvtárgépesítési rendszer<sup>41</sup> működik és ezek mennyire eltérő lehetőségeket adnak a leírásra, és mennyire eltérően szabályozzák bizonyos adatok kötelezőségét, akkor válik érthetővé az, amit leginkább a MOKKA-ODR adatbázis üzemeltetői tapasztalnak: szinte elképzelhetetlen "változatossággal" (sajnos nem jó értelemben) születnek ma (és persze a kezdetektől napjainkig) rekordok Magyarországon. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a helyzetet pozitív irányba befolyásolhatja, ha a feltárás során alkalmazott integrált könyvtárgépesítési rendszer előír bizonyos szabályokat és fejlesztői képessé teszik a hibák automatikus kiszűrésére.

Ha a jól működő és megbízható integrált könyvtárgépesítési rendszer jellemzőit szeretnénk számba venni, akkor minden bizonnyal a lista elején szerepelnének az integrált könyvtárgépesítési rendszerek feldolgozó/katalogizáló moduljához kapcsolódó követelmények. A követelmények közül szeretném kiemelni a disszertáció témája szempontjából leginkább releváns jellemzőket. A hagyományos könyvtári munkafolyamatokat automatizáló gépi rendszerek katalogizáló modulját úgy alakították ki, hogy egyszerre több automatikus rekordellenőrzési és hibajelző funkció működjön benne, amelyek azt hivatottak segíteni, hogy a rekord minél tökéletesebben illeszkedjen az elvárásokhoz, illetve elkerülhetők legyenek a figyelmetlenségből vagy az egyéni katalogizálási gyakorlatból eredő hibák. Az automatizált ellenőrzésre kiváló példát

---

<sup>41</sup> Az adat forrása: [http://konyvtar.hu/wiki/Integr%C3%A1lt\\_k%C3%B6nyvt%C3%A1ri\\_rendszer](http://konyvtar.hu/wiki/Integr%C3%A1lt_k%C3%B6nyvt%C3%A1ri_rendszer)  
[Letöltés: 2013. július 5.]

említ Csató és Koltay<sup>42</sup>, mely során a Corvina integrált könyvtárgépesítési rendszer katalógizáló moduljában leírt elektronikus dokumentumokhoz tartozó URL érvényességét és elérhetőségét periodikusan ellenőrzi egy automatizmus, amely üzenet formájában jelzi a könyvtárosoknak, ha nem elérhető URL-re bukkan. Az ellenőrző automatizmus megkísérli elérni a bibliográfiai rekordban hozzáférésként megadott URL-t, siker esetén összehasonlítja a hivatkozott weblap "title" mezőben megadott címét a bibliográfiai rekordban az URL-hez kapcsolt (856 \$x almezőben tárolt) címmel. Ha az ellenőrzés nem tudta elérni a kérdéses forrást, erről a bibliográfiai rekord azonosítójára hivatkozva értesíti a könyvtárost. Az ellenőrzés utolsó fázisaként az automatizmus beírja az ellenőrzés időpontját a rekord 856-os mezőjébe, felülírva az ott szereplő korábbi dátumot.

A fentihez hasonló automatizmus működik a HUNTEKA rendszerben is. A HUNTEKA tökéletesen le tudja képezni a MARC adatsere-formátum előírásait oly módon, hogy **minden** egyes **hívójelre** és azon belül **minden** egyes **almezőre** meg tudja adni a **kötelezőséget** (és természetesen ezen kívül még több egyéb attribútumot, például **ismételhetőség**, **alapértelmezett érték**, maszkos bevitel dátumoknál). Így megadható, hogy például a 040-es mező (a leírás forrása: a rekord létrehozásáért, géppel olvasható formába történő átírásáért, egy már létező rekord módosításáért felelős intézmény neve <nevének rövidítése, kódja>) kötelező és amennyiben nincs kitöltve, akkor a program nem engedi tovább a feldolgozót. A nem ismételhető 100-as hívójel csoport (100, 110, 111, 130) esetében a szabály még szigorúbb. Ebben a számtartományban nemcsak ellenőrzés történik, hanem – a rendszer előzetes beállításából adódóan – egyáltalán nem is lehet kiválasztani egynél többször a 100-as hívójel csoport valamely elemét.

Az ELTE könyvtári hálózatában alkalmazott ALEPH500 integrált könyvtárgépesítési rendszerben<sup>43</sup> a mentéssel egy időben előre definiált ún. **ellenőrző rutinok** és **fix rutinok** vizsgálják a rekordokat. Az ellenőrzés paramétereit a felhasználó határozhatja meg és állíthatja be. Az ellenőrzés végén ún. ellenőrzés-riportot generál a program a „Rendszer ellenőrzés figyelmeztetések/hibák” ablakba. A jelzett problémák típusuktól függően felülbírálhatók.

---

<sup>42</sup> CSATÓ Edit – KOLTAY Klára: Elektronikus dokumentumok: a legmunkaigényesebb dokumentumfajta. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 8. sz. (2002) p. 303-311.

<sup>43</sup> Az ALEPH500 integrált könyvtárgépesítési rendszerben működő automatikus rekord ellenőrző mechanizmusok bemutatásának forrása Ézsiás Anikó előadása, mely elhangzott az ELTE Egyetemi Könyvtár által szervezett ALEPH500 Katalógizálás oktatáson (2011. január 18-20.).

Az ALEPH500 rendszerben megjelenő figyelmeztetéseknek és hibáknak három típusa van. A szoftver piros felkiáltó jellel figyelmeztet a kritikus hibákra, melyek felülbírálása nem engedélyezett. Ekkor a rekordot nem engedi szerverre menteni a program, amíg az adott hiba nem kerül kijavításra. Zöld kérdőjel és ceruza ikon jelzi a figyelmeztető üzeneteket, információkat, melyek a későbbiekben a rekord triggerei lesznek. A triggerek alapvetően speciális procedúrák az adatbázisban, melyeket a rendszer hív meg bizonyos aktualizálási műveletek végrehajtás előtt, illetve után, annak érdekében, hogy a logikai hibákra még idejében fény derüljön.<sup>44</sup> A feltárás folyamatában a könyvtáros saját maga is szerkeszthet triggeret a rekordhoz. A figyelmeztetések harmadik típusába pedig a zöld kérdőjellel jelölt felülbírálható hibák tartoznak. Az alábbi ábrán jól látható, hogy a hibás mezőket színes kiemeléssel is jelzi a rendszer az ellenőrzött rendkordban.

<b>Egys. cím-szer</b>	<b>240</b>	<b>10</b>	<b>a</b>	<b>Aleph tesztrekord</b>
<b>Cím és szerz.</b>	<b>245</b>	<b>0</b>	<b>a</b>	<b>Aleph tesztrekord</b>
			<b>b</b>	<b>ELTE teszteléshez</b>
			<b>a</b>	<b>EXLH Kft.</b>
<b>Kiadás</b>	<b>250</b>		<b>a</b>	<b>1. kiad.</b>
<b>Megjelenés</b>	<b>260</b>		<b>a</b>	<b>bp</b>
			<b>b</b>	<b>EXLH</b>
			<b>c</b>	<b>2011</b>
<b>Szabad tszó</b>	<b>653</b>		<b>a</b>	<b>Aleph</b>
<b>Tulajdonos</b>	<b>09N</b>		<b>a</b>	<b>PUBLIC</b>

1. Üzenet	2. Mező info	3. WEB böngésző	4. HOL rekord	5. Objektumok
-----------	--------------	-----------------	---------------	---------------

	dok érvény. hiba
?	ISBN "3943264747854" hibás
?	A 041 mező első indikátorértéke 1, mert a rek
?	A "245" mezőben az első indikátor érvénytelen
?	"a" almező nem ismételtető a "245" mezőben

4. ábra: Rekordok automatikus ellenőrzésének eredménye az ALEPH rendszerben.

Az **ellenőrző rutinok** fontos szerepet játszanak a katalógusba kerülő rekordok minőségének ellenőrzése során. Az ellenőrző rutinok alapvetően a könyvtár által meghatározható műveletek, melyek a mezők, az almezők és a katalógusrekordok ellenőrzésére használhatók. A rendszer intézményi adaptációja során a könyvtár előzetesen megadhatja, hogy mely ellenőrzéseket állítja be kötelező, azaz kritikus hibaként és melyek azok a hibák, amelyekről csak üzenetet kér a szoftvertől.

<sup>44</sup> Windows Software Offline 2003 : a Windows Software Online internetes hetilap évkönyve. Pécs : Animare Software Kft., 2003. p. 701.

Az ellenőrző rutinoknak két típusa van, a **mező-szintű ellenőrző rutinok** és a **rekord-szintű érvényességi rutinok**.

a) Mező-szintű ellenőrzés során a kiválasztott mezőre mutatva a program a belső szabályrendszerével összevetve megvizsgálja, hogy

- hogy az indikátorok és/vagy az almezőkódok érvényesek-e a mezőben;
- hogy a kötelező almezők szerepelnek-e a mezőben;
- hogy a nem ismételhető almezők nem ismétlődnek;
- hogy a rekord kiválasztott mezője és más mezői közötti kapcsolatok megvannak-e;
- hogy érvényes-e a fix hosszúságú mezők tartalma?

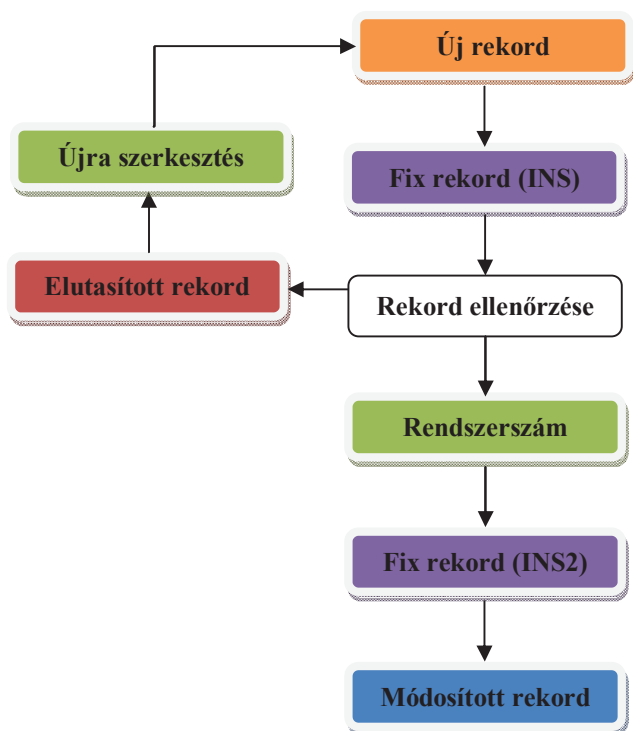
b) Rekord-szintű érvényességi rutin során a rendszer azt ellenőrzi, hogy az aktuális rekord

- kötelező mezői és almezői szerepelnek-e a rekordban;
- nem ismételhető mezői és almezői nem ismétlődnek;
- a mezők közötti kapcsolatok megvannak-e;
- került-e új tétel a besorolási elemek listájába;
- nyílt-e duplikált rekord a Direkt indexben;
- létezik-e már azonos rekord az adatbázisban;
- tartalmaz-e a rekord új besorolási elemeket?

A rekord-szintű ellenőrzés során a rendszer természetesen végrehajtja a mező-szintű ellenőrzés műveletét is. A fent említett automatikus ellenőrző rutinok a rekord életciklusának több fázisában is használhatók, a katalogizálás modulban a rekord szerkesztésétől kezdve, a szerverre mentés mozzanatán át, egészen a rekordok csoportos ellenőrzéséig.

A **fix rutinok** alapvetően a könyvtár által meghatározható programok, amelyek adatokat „fixálnak”, vagy bizonyos módosításokat hajtanak végre a katalogizálás során. A fix rutinok logikai egységek, több fix program alkot egy fix rutint. A funkció egy speciális táblával (tab\_fix) dolgozik, mely meghatározza minden fix program esetében a rutint, azaz az előfordulást, amikor és/vagy ahol a fix programot alkalmazzuk (például rekord mentésekor, rekordok egyesítésekor), a fix program kódját, valamint a program lehetséges érvényességi, alkalmazási körét és paramétereit.





5. ábra: Fix rutin az ALEPH500 rendszerben.

Fix rutin alkalmazható például többek között a bibliográfiai rekordok 001-es hívójelű mezőjének rendszerszámmal való kitöltésére is az ALEPH500 frissítési művelete során. Ez esetben az **INS2** **FIX\_DOC\_001** **OVERWRITE-NON-NUMERIC** parancssorból az **INS2** jelenti a rutint, mely szerint a művelet a rekord szerverre küldésekor hajtódik végre, azt követően, hogy a rekord rendszerszámot kap. A fix program kódja a **FIX\_DOC\_001**. A paraméter pedig: **OVERWRITE-NON-NUMERIC**, mely

alapján a program csak azt a 001-es mezőt írja felül, ahol legalább egy nem-numerikus karakter szerepel. A fix rutinok mindig megbízhatóan és kiszámítható módon működnek.

A fix rutinokhoz hasonló működési elven alapuló megoldást javasol Beall és Kafadar tanulmánya<sup>45</sup>, mely a könyvtárak közötti adatcserével terjedő, a bibliográfiai és besorolási rekordokban előforduló tipográfiai hibák (betűtévesztések, elgépelések) sajátosságait és lehetséges megoldásait foglalja össze. A szerzők 100 jellegzetes tipográfiai hibát vizsgáltak az OCLC WorldCat adatbázis rekordjaiban. Kutatásuk során öt véletlenszerűen kiválasztott könyvtár katalógusát tanulmányozták annak érdekében, hogy megállapítsák, milyen arányban javították ki a könyvtárak az OCLC WorldCat adatbázisából a saját katalógusukba letöltött rekordok hibáit. A tanulmány szerint a hibák mindössze 35,8%-át korrigálták az átemelés során. A hibaarányok ismeretében megállapítható, hogy a korábbihoz képest még nagyobb figyelmet kell fordítani a rekordok exportjára és importjára egyaránt.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> BEALL, Jeffrey – KAFADAR, Karen: The Effectiveness of Copy Cataloging at Eliminating Typographical Errors in Shared Bibliographic Records. In: Library Resources & Technical Services. Vol. 48. No. 2. (2004) p. 92-101. Forrás: <http://eprints.rclis.org/9297/1/LRTSarticle.pdf> [Letöltés: 2013. július 26.]

<sup>46</sup> Az adatbázisok pontatlanságaival kapcsolatos további hasznos forrás: JANCÓS Péter (ford.): Szöveges CD-ROM és webes adatbázisok tartalmának elemzése. Budapest : Könyvtári Intézet, 2005. p. 172-193. Forrás: <http://mek.oszk.hu/03000/03040/03040.pdf> [Letöltés: 2013. július 30.]

Az előzőekben példaként említett módszerek és folyamatok alapvető jelentőséggel bírnak a könyvtári rekordok magas színvonalának biztosítása szempontjából, mivel **a megelőzés és a hibázás lehetőségének kiküszöbölése jóval hatékonyabb. Az utólagos ellenőrzés mindig esetleges és nehézkes, többbe kerül, vagy éppen teljesen is elmarad.**

Megállapítható tehát, hogy **a bibliográfiai tételek és általuk a katalógusok minőségének javításához**, a szolgáltatás színvonalának emeléséhez elsődlegesen a bibliográfiai és besorolási tételeket **létrehozó folyamatokat**, azaz a formai feltárás munkafolyamatait **kell megfelelő módon kialakítani és szabályozni**, mely a legeredményesebben a minőségmenedzsment modern eszköztárának alkalmazásával, a **szervezeti önértékelés és a folyamatközpontú szemlélet meghonosításával** képzelhető el. A minőségmenedzsment rendszerek részeként, az önértékelés és a folyamatmenedzsment alkalmazása jelentős mértékben képes támogatni a könyvtári dokumentumok formai feltárása során keletkező hibák megelőzését, de akár utólagos felülvizsgálatát és javítását is egyaránt.

### 3. A minőségi szemlélet és elterjedése a hazai könyvtárak körében

„Jót, s jól! Ebben áll a nagy titok.”<sup>47</sup>

Az utóbbi évtizedek társadalmi, kulturális és technológiai változásai nem hagyták érintetlenül a könyvtárakat és a bennük folyó szolgáltató tevékenységet, sőt az egész könyvtári rendszert sem. A változások a felhasználó- és a szolgáltatásközpontú ellátás eszménye jegyében magukkal vonták a könyvtár szerepének gyökeres átalakulását. A könyvtári szolgáltatások rendszerének modernizációjában a minőségi szemlélet elterjedése és alkalmazása a hagyományos és az új feladatok végrehajtását egyaránt segítő eszközként és lehetőségként jelent meg. Minőség, hatékonyság és együttműködés lettek a jelszavak. Magyarországon a '70-es évektől kezdődően a könyvtári szakirodalomban egyre több tanulmány foglalkozott a minőségmenedzsment könyvtári alkalmazásának lehetőségével, melynek létjogosultságát számos nemzetközi kutatás és már megvalósított projekt eredményeinek bemutatásával igyekeztek alátámasztani és igazolni a szerzők.

#### 3.1. A minőség értelmezésének fejlődése, jelentős elméletalkotói

A minőség fogalma és értelmezése az elmúlt több mint fél évszázad alatt számtalan változáson ment keresztül. Megállapítható, hogy egyaránt mást jelent az üzletemberek, az iparban dolgozók és a laikus emberek számára. Térben és időben is eltérő, de alapgondolatukat tekintve mégis egymást kiegészítő megközelítések születtek, melyek újabbnál újabb aspektus középpontba emelésével igyekeztek a korábbiakhoz képest még pontosabb, még részletesebb definícióját megalkotni a fogalomnak. A Magyar Értelmező Kéziszótárt a „minőség” szócikknél fellapozva az olvasható: „*A dolgok lényegét jellemző tulajdonságok összessége mint filozófiai kategória.*”, illetve „*Valaminek értékelést is magában foglaló jellege.*”<sup>48</sup> Az MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítás rendszerek. Alapok és szótár szabvány alapján „*a minőség annak mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők csoportja a követelményeket*”. A követelményre pedig kinyilvánított igény vagy elvárásként tekint, amely általában

---

<sup>47</sup> KAZINCZY Ferenc: A nagy titok. (részlet) Forrás: <http://mek.oszk.hu/07000/07016/html/#17> [Letöltés: 2013. június 24.]

<sup>48</sup> JUHÁSZ József [et al.] (szerk.): Magyar Értelmező Kéziszótár. 2. átd. kiad. utánnny. Budapest : Akadémiai Kiadó, 2011. p. 935.

magától értetődő vagy kötelező.<sup>49</sup> A minőséget szem előtt tartó vezetési elv, módszer a minőségmenedzsment, illetve minőségirányítás. A minőség fogalmának és értelmezésének fejlődését jól jelzik azok a nemzetközileg elismert kutatók, tudósok és gyakorlati szakemberek, akik elméletalkotó munkásságukkal a minőségirányítási rendszerek egyre összetettebb formáit dolgozták ki.

A különböző minőségfilozófiai irányzatok tárgyalásakor a szakirodalmak elsőként hagyományosan *Frederick W. Taylor (1856-1915)* nevét említik. A 19. és 20. század fordulóján élt amerikai mérnök minőségfilozófiájának középpontjában a megfelelés állt, a tervezői elképzelésnek való megfelelés, melyről ellenőrzéssel, mérésekkel lehet meggyőződni. Gyakorlati szakember lévén tudatos munkaszervezéssel, a tervezés és a termelés szétválasztásával, valamint megfigyelésekkel, elemzésekkel kívánta javítani a rábízott munkások teljesítményét, valamint a végtermék minőségét. A vezetés- és szervezéstudomány klasszikusának „*A tudományos vezetés alapjai*” című 1911-ben kiadott könyvében közreadott elmélete a későbbiekben *taylorizmus* néven vált ismertté. Filozófiájának sokat vitatott eleme, hogy a minőséget nem lehet kizárólag ellenőrzéssel elérni, ahol a hibás termék kiszűrése az ellenőrzést végző csoport éberségén múlik, akik emiatt gyakran ellenérdekelt félnek tekinthetők a gyártóval szemben. További kritika, hogy a hibák utólagos kiszűrése, javítása jóval költségesebb, mint azok megelőzése. Végso soron pedig a termék előtérbe helyezésével figyelmen kívül hagyja a felhasználók igényeit és elvárásait.<sup>50</sup>

Pár évtizeddel később *Walter A. Shewhart (1891-1967)* amerikai matematikus már statisztikai módszerek segítségével vizsgálta a termék megfelelőségét az alapján, hogy a mért jellemzők az elfogadott tartomány határain belül maradnak-e vagy sem. A mért értékek grafikonon történő ábrázolásával ellenőrizte a munkások által elvégzett feladatokat. Az általa bevezetett ellenőrző kártyák (*Moving Range Chart*) alapján lehetővé vált a teljesítmény időbeli változásainak nyomon követése, valamint a hibalehetőségek előrejelzése, képessé téve a munkásokat saját munkájuk ellenőrzésére.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. p. 21.

<sup>50</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest : Terc, 2006. p. 13-14.

<sup>51</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 16-17.

Shewhart munkássága nagy hatással volt *W. Edwards Demingre (1900-1993)*, aki szintén statisztikai módszerekkel kívánta biztosítani a minőség elérését. Elmélete szerint a minőség az egyenletesség és megbízhatóság előre meghatározott mértéke, a piacnak megfelelő alacsony ár mellett.<sup>52</sup> Deming nézeteit egy hét és egy tizennégy pontból álló listában foglalta össze. A „7 halálos betegség” a menedzsment-hibákat, „*Deming 14 pontja*” pedig a követendő menedzsment ismérveket tartalmazza. Nevéhez fűződik továbbá a folyamatos fejlesztés alapelvének, a *PDCA ciklusnak* (Plan – Do – Check – Act) a kidolgozása. A ciklus során, a tervezés, cselekvés, ellenőrzés és beavatkozás ismétlődésével az eredmények beépülnek a napi tevékenységbe és a továbbiakban már egy magasabb szintről indulhat az újabb fejlesztési folyamat, utalva ezzel a minőségfejlesztés spirális jellegére.

Az eredetileg Romániában született, majd Amerikába emigrált mérnök, *Joseph M. Juran (1904-2008)* minőségfilozófiájának középpontjában a korábbi termékközpontú megközelítés helyett az emberi tényező áll, a vezetők oktatásának fontossága. Felismerte, hogy a minőségszemlélet meghonosításának egyik legcélravezetőbb formája a csoport munka, egy közös cél elérése érdekében végzett team-munka, mely jelenti egyrészt a résztvevők felelősségben való osztozását és végső soron osztozást az egész szervezetre kiható döntések meghozatalában. Nézetei szerint a minőség egyet jelent a használatra való alkalmassággal, a felhasználó megítélésének megfelelően.

A róla elnevezett koncepció – a *Juran trilógia* – első eleme a minőségtervezés, mely során azonosítják a vevők igényeit és elvárásait, illetve az ezeknek megfelelő terméket vagy szolgáltatást előállító folyamatokat. A második elem a minőség szabályozása, mely a folyamat elemzését és értékelését jelenti, megvizsgálva azt, hogy a folyamat képes-e az adott működési feltételek között a vevők által meghatározott igények kielégítésére. Végül a harmadik kritérium a minőség javítása, mely a fenntartó mechanizmusok által lehetővé teszi a minőség folyamatos biztosítását.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. 2. bőv. kiad. Veszprém : Veszprémi Egyetemi Kiadó ; Budapest : Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2003. p. 16.

<sup>53</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 20-21.

A modern Total Quality Management (TQM) vezetési filozófia előképének, a *Total Quality Control* (TQC) elméletének kidolgozója *Armand V. Feigenbaum* (1922- ).<sup>54</sup> Minőségfilozófiájának középpontjában a minőségszabályozás az egész szervezetre, a vállalati élet minden területére történő kiterjesztésének gondolata áll. Számára a minőség a teljes vevői megelégedettséggel azonosítható. A minőségköltségekre vonatkozó koncepciójában négy kategóriát állított fel: a hibamegelőzés, az ellenőrzés, a belső hibák (selejt) és a külső hibák (vevőszolgálat, garanciák, panaszkezelés) költségei.<sup>55</sup> Kutatásai szerint ezek az összegek bizonyos vállalatok esetében elérhetik akár az éves költségek 10-40 %-át is.<sup>56</sup>

A – „minőséggurukként” is emlegetett – legismertebb minőségszakértők közül *Philip B. Crosby* (1926-2001) elsősorban a rakétagyártásban bevezetett „zéró hiba” koncepciója (Concept of Zero Defects) és az 1979-ben megjelent „*A minőség ingyen van*” című nagysikerű könyve<sup>57</sup> révén vált ismertté. Értelmezése szerint a minőség megfelelés a követelményeknek, továbbá vezetési stílus és szervezeti kultúra is egyben. Négy – saját maga által abszolútumnak (Four Absolutes of Quality Management™) nevezett – alaptétele:

- a minőség az igényeknek való megfelelés;
- a megelőzés elsődleges, nem pedig az ellenőrzés;
- a teljesítmény elvárt szintje a nulla hiba;
- a minőség mértéke megegyezik a minőség költségével.

A zéró hiba elv nagymértékben épít az alkalmazottak motiválására és elkötelezettségére. Crosby szerint a megfelelő oktatás és motiváló eszközök birtokában a dolgozók teljes elkötelezettsége és tudatossága oly mértékben nő, hogy ezáltal képessé válnak a feladatokat elsőre hibátlanul elvégezni. Crosby munkássága során 13 könyve jelent meg, melyek világszerte több millió példányban keltek el, műveit 17 nyelvre fordították le.

---

<sup>54</sup> FEIGENBAUM, Arnold. V.: Teljes körű minőségszabályozás. 3. kiad. Budapest : ExQualitas Libri Kft., 1991. 917 p.

<sup>55</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 21-22.

<sup>56</sup> MOJZES István (összeáll.): A minőségbiztosítás alapelemei : segédlet. [S. l.] : [s. n.], 2000. Forrás: <http://www.kani.hu/download/kando/MINBIZ-A.DOC> [Letöltés: 2013. február 8.]

<sup>57</sup> CROSBY, Philip B.: Quality Is Free : the Art of Making Quality Certain. New York : McGraw-Hill, 1979. 309 p.

*Kaoru Ishikawa (1915-1989)* japán professzor nevéhez fűződik a problémák okainak felderítésére szolgáló ún. *halszálka* vagy *ok-okozati diagram* kidolgozása. A diagram a hiba okainak sokféleségét segít áttekinteni, általa megismerhetők az alapvető okok és a közöttük fennálló kapcsolatok. Általában 4-5 kategóriát (ember, anyag, gép, módszer, környezet) – esetenként további kettőt (vezetés, pénz) bevezetve, összesen 7 – okcsoportot vizsgál, melyeken belül további alárendelt okokat keresve jut el az alapvető okokhoz. Elmélete szerint a tüneti kezelés helyett a problémákat előidéző okokat kell a lehetséges mértékig kiküszöbölni.<sup>58</sup> A módszer alkalmazásának hatékonysága *Pareto analízissel* kiegészítve – azaz a legjelentősebb, legnagyobb veszteséget okozó problémák azonosításával, a leglényegesebb néhány ok kiválasztásával, a javítási, fejlesztési lehetőségek rangsorolásával – tovább növelhető, mely feltárja, hogy az egyes okok milyen mértékben járulnak hozzá a probléma kialakulásához.

A minőség lehetséges megközelítéseit vizsgálta *David A. Garvin*, a Harvard Business School professzora is, aki az 1984-ben „*What Does „Product Quality” Really Mean*” címmel megjelent tanulmányában a következő öt minőségdefiníciót említi.<sup>59</sup>

- *Transzcendens megközelítés:* a minőség veleszületett és csak tapasztalati úton ismerhető fel.
- *Termékalapú megközelítés:* a minőség mérhető, tehát nem megítélés kérdése, hanem a termékben rejlő objektív jellemző.
- *Felhasználó központú megközelítés:* a minőség a felhasználó szubjektív megítélésén, az egyedi igények különbözőségének felismerésén alapul.
- *Értékalapú megközelítése:* a minőséget a költségek függvényében határozza meg, melynek alapja az ár és az érték ideális aránya.
- *Folyamat alapú megközelítés:* a minőség a belső működés tökéletesítésével, a specifikációknak való megfeleléssel érhető el.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest : Terc Kiadó, 2006. p. 252-253.

<sup>59</sup> GARVIN, David A.: What Does „Product Quality” Really Mean? In: MIT Sloan Management Review. Vol. 26. No. 1. (Fall 1984) Forrás: <http://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean/> [Letöltés: 2013. február 26.] A tanulmány letöltéséhez regisztráció szükséges.

<sup>60</sup> HEIDRICH Balázs: Szolgáltatásmenedzsment. Budapest : Human Telex Consulting, 2006. p. 91-92.



A röviden bemutatott minőségfilozófiai irányzatok ismeretében nem meglepő, hogy Joseph M. Juran professzor 1994-ben a 20. századot a termelékenység évszázadának nevezte, és azt jósolta, hogy **a 21. század a minőség évszázada** lesz. A jóslat teljesüléséhez kétség sem fér. A minőségmenedzsment manapság már nem csupán a profitorientált vállalatok esetében értelmezhető tevékenység, hanem egyre inkább teret hódít a közigazgatás és a közszolgáltatások területén, a kulturális szférában és így a könyvtárak körében is, ahol a kérdés többé nem az, hogy foglalkozzanak-e a minőségirányítással vagy sem, hanem, hogy a szervezet működésére és minden munkatársára jellemző-e a minőségközpontú gondolkodás vagy sem.

### **3.2. A minőségügy reprezentáltsága hazai könyvtártudományi szakirodalomban**

A minőségügy hazai könyvtári térhódításának nyomait keresve nem kerülhető meg a téma szakirodalmi feltártságának vizsgálata. A hazai szakbibliográfiai rendszert tekintve megállapítható, hogy az elmúlt évtizedek során, bizonyos tudományterületen komoly eredmények születtek.<sup>61</sup> A nemzeti könyvtár különböző műhelyeiben az 1950-es évektől kezdve folyik a könyvtári dokumentáció, a könyv- és könyvtári kultúráról szóló szakirodalom bibliográfiai számbavétele. „A magyar könyvtári szakirodalom szakbibliográfiájának közreadása 1962 óta folyamatos, bár a feldolgozott időszak kiadványok típusai, a feldolgozás módszerei és termékei az idők folyamán többször változtak. 1989 óta a cikkek bibliográfiai adataiból adatbázis épül (Magyar és Nemzetközi Cikkek – MANCI), amely visszamenőlegesen már kibővült az 1985-ös tárgyévig, a retrospektív feltárás pedig folytatódik. A szakbibliográfia nyomtatott formája *„A Magyar Könyvtári Szakirodalom Bibliográfiája”* (MAKSZAB) című negyedévenként megjelenő bibliográfiai folyóirat.”<sup>62</sup> 2005-től a MAKSZAB kötetei elektronikus formában érhetők el az Országos Széchényi Könyvtár (OSZK) Könyvtári Intézet Könyvtártudományi Szakkönyvtára (KSZK) honlapján.<sup>63</sup> A bibliográfia féléves füzeteiben, a dokumentumok típusára való tekintet nélkül, témacsoportokba rendezve közli a tételeket, betűrendes és tárgyszómutatóval. A füzetek teljes anyaga – a monográfiák kivételével – az 1986-2006-os időszakban a MANCI adatbázisban is szerepel.

---

<sup>61</sup> SZABÓ Sándor: A szakbibliográfia helyzete. In: Könyvtári Figyelő. 36. évf. 5/6. sz. (1990) p. 439-502.

<sup>62</sup> RÁCZ Ágnes: Könyvtörténeti és könyvtártudományi szakirodalmi adatbázis kiépítése. In: Könyvtári Figyelő. 13. (49.) évf. 2. sz. (2003) p. 295-306.

<sup>63</sup> A Magyar Könyvtári Szakirodalom Bibliográfiája. Forrás: <http://ki.oszk.hu/konyvtar/nalunk-keszul/a-magyar-konyvtari-szakirodalom-bibliografiaja/> [Letöltés: 2012. január 20.]

2006-tól a feldolgozás az OSZK Humántudományi Bibliográfiai Osztálya által konzorciumos formában épített Humántudományi Tanulmányok és Cikk Adatbázisban (HUMANUS<sup>64</sup>) történik. A színvonalas feltáró munka eredményeként létrejövő hagyományos és online bibliográfiai szolgáltatásokban keresve a minőségügy szakirodalma önállóan nem, csak más tématerületek közleményeivel együtt érhető el. Az utolsó tematikus, annotált bibliográfiának is tekinthető kiadvány 1998-ban jelent meg.<sup>65</sup> Sándori Zsuzsanna „*Hosszúra nyúlt útbeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából*”<sup>66</sup> című műve, az angol és magyar nyelvű könyvtári menedzsmentirodalom részenként tárgyalja a minőségügy hazai irodalmát. A könyv 2. kötetében a „*További irodalom a TQM című fejezethez*” összesen 98 forrást említ, melyek között azonban csak 22 magyar nyelvű publikáció található.

Mindmáig vannak azonban olyan szakterületek, amelyek irodalmának kurrens és retrospektív bibliográfiai számbavétele és rendszerbe szervezése még nem történt meg.<sup>67</sup> Nem készült mindeddig olyan hazai szakbibliográfia sem, amely a minőségügy könyvtári vonatkozásainak 2000 után, Magyarországon publikált szakirodalmát gyűjtené össze, egy helyen, egységes szerkezetben. 2011 végén indított kezdeményezésem keretében ezen bibliográfia alapjainak letételére tettem kísérletet.<sup>68</sup> A minőségügy szakbibliográfiájának összeállítása, a kurrens és retrospektív tételek regisztrálása csak több lépésben valósítható meg. A szerkesztés első fázisában a bibliográfia gyűjtőköre a dokumentumtípusok közül a könyvekre, a gyűjteményes kötetekben megjelent tanulmányokra, a szakdolgozatokra, valamint a hazai időszaki kiadványokban megjelent publikációkra terjedt ki, időbeli határa a 2000-2011 közötti időszak.

Gyűjtőmunkám során az időszaki kiadványokban fellelhető publikációk számbavételéhez áttekintettem a hazai könyvtártudományi magfolyóiratokat és a

---

<sup>64</sup> HUMANUS adatbázis. Forrás: <http://www.oszk.hu/humanus/> [Letöltés: 2012. január 20.]

<sup>65</sup> Ismeretes továbbá Zalainé Kovács Éva: A Total Quality Management (TQM) alkalmazása a könyvtárban : szakirodalmi szemle. Budapest: Országos Széchényi Könyvtár, 1997. (Korszerű könyvtárak - korszerű módszerek, ISSN 1416-6542 ; 5.) ISBN 963-200-377-2, ami megjelenési éve alapján azonban megelőzi Sándori Zsuzsanna említett művét.

<sup>66</sup> SÁNDORI Zsuzsanna: Hosszúra nyúlt útbeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából. Budapest : OSZK, 1998. 406 p.

<sup>67</sup> SZABÓ Sándor: A szakbibliográfia helyzete. In: Könyvtári Figyelő. 36. évf. 5/6. sz. (1990) p. 439-502.

<sup>68</sup> KÖNTÖS Nelli: Minőségügy a magyar könyvtártudományi szakirodalomban, 2000 és 2011 között. In: ELTE ITDI publikációs fórum. (2012) Forrás: [http://doktori-publik.freeblog.hu/archives/2012/03/01/Kontos\\_Nelli\\_Minosegugy\\_a\\_magyar\\_konyvtartudomanyi\\_szakirodalomban\\_2000\\_es\\_2011\\_kozott/](http://doktori-publik.freeblog.hu/archives/2012/03/01/Kontos_Nelli_Minosegugy_a_magyar_konyvtartudomanyi_szakirodalomban_2000_es_2011_kozott/) [Letöltés: 2012. november 4.]

határterületek szakfolyóiratait. A bibliográfia tételei összesen 19 különböző periodikumból származnak, melyek listája, az analitikusan feldolgozott források jegyzéke a bibliográfia mellékletében kapott helyet. A folyóiratokban megjelent minőségügyi szakirodalom felkutatásához elsősorban a Magyar Könyvtári Szakirodalom Bibliográfiáját használtam fel, melyet kiegészítettem és ellenőriztem a Magyar folyóiratok tartalomjegyzékének kereshető adatbázisa (MATARKA), a Magyar és Nemzetközi Cikk (MANCI) adatbázis és a HUMANUS adatbázis segítségével. A könyv típusú dokumentumok, a monografikus kiadványok részdokumentumai és a szakdolgozatok esetében szintén főképp a MAKSZAB közléseire támaszkodtam. A Magyar Nemzeti Bibliográfia. Könyvek Bibliográfiája – WWW<sup>69</sup> a könyv típusú dokumentumok bibliográfiai adatainak ellenőrzésekor nyújtott segítséget. A már említett bibliográfiai szolgáltatásokból kinyert tételek mellett jelentős mértékben gyarapították a gyűjtés tételszámát, azok a dokumentumok, amelyek kizárólag az általam kézbevert minőségügyi tárgyú publikációk bibliográfiáiban, irodalomjegyzékeiben, lábjegyzeteiben szerepeltek. A kutatómunka eredményeként a bibliográfia jelenleg 69 könyv, 16 gyűjteményes kötetbe tartozó tanulmány, 14 szakdolgozat és 113 időszaki kiadványban megjelent publikáció adatait tárja fel és teszi visszakereshetővé. A minőségügy hazai könyvtártudományi irodalmának tanulmányozása és a szakbibliográfia összeállításának eredményei alapján megállapítható, hogy a téma egyre gyakrabban fordul elő a hazai könyvtári szaksajtó hasábjain. Szintén ezt támasztják alá a MATARKA adatbázisban végzett keresések. A Magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshető adatbázisát böngészve a dokumentáció, könyvészet, könyvtárak szakterület folyóiratai közül, 1990 és 2000 között még csak 39 cikk, majd 2000 és 2010 között már 78 cikk címének részleteként szerepelt a „minőség” kifejezés.

A hazai könyvtártudományi szakirodalom áttekintése kézenfekvő lehetőséget nyújtott a minőség szemléletű irányítás fogalmának könyvtár áttekintésére, a különböző könyvtári vonatkozású definíciók megismerésére. A szerzők, többek között Vidra Szabó Ferenc, Zalainé Kovács Éva, Skaliczki Judit és Bálint Julianna tanulmányai több – csupán hangsúlyaiban eltérő – megfogalmazást említenek, melyek azonban egymást kiegészítve rajzolják meg a legátfogóbb képet. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer szerint „A minőség alapvető intézményi stratégia, amely alapján született termékek és

---

<sup>69</sup> Magyar Nemzeti Bibliográfia Könyvek Bibliográfiája – WWW (ISSN 1417-1791) Forrás: <http://www.oszk.hu/mnbwww/K/BIBLI.HTML> [Letöltés: 2012. január 29.]

szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső partnerek igényeit azzal, hogy megfelelnek a kimondott és kimondatlan elvárásaiknak. Vagyis a minőség a partnerek igényeinek való megfelelés.”<sup>70</sup> A permanens módon előforduló kulcsfogalmak a felhasználó-központúság, elkötelezettség, átgondolt, folyamatos tervezés, cselekvés, ellenőrzés és megelőzés. Mindezt jól összegzi a minőségmenedzsmenttel foglalkozó hazai szakirodalom egyik jeles képviselője, Bálint Julianna a „*Minőség : Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább*” című 2006-ban megjelent könyvében, mely szerint „A minőségirányítási rendszer az, amivel betervezzük és beépítjük a minőséget a termékünkbe. A minőség a termékre, a minőségirányítás pedig a rendszerre vonatkozik, illetve a minőségirányítási rendszer segítségével valósul meg.”<sup>71</sup>

### **3.3. Minőségirányítás a könyvtárban - a „Minőségfejlesztés 21” program**

Napjainkban egyre több hazai könyvtár fedezi fel a minőségirányításban rejlő lehetőségeket, a fejlődés és a fejlesztés új útjait és válik egyre inkább elkötelezetté aziránt, hogy szolgáltatásainak javítása, fejlesztése érdekében tudatos erőfeszítéseket tegyen. A tudatos erőfeszítések sorában, az alkalmazott minőségfejlesztési technikák és módszerek közül a közigazgatás és a kulturális szféra számára kiemelt jelentőséggel bír a szervezeti önértékelés, amelyet számos nemzeti és nemzetközi program is támogat. Az önértékelés keretében végzett felmérések fontos információkat szolgáltatnak a szervezet egészéről; egyrészt rávilágítanak a javítandó területekre, másrészt segítenek meghatározni a szükséges fejlesztési irányokat.

A minőségi szemlélet hazai könyvtárak körében való megismertetése és elterjesztése érdekében tett lépései, akciói miatt ki kell emelni a könyvtári „Minőségfejlesztés 21” programot. A minőségmenedzsment szemléletének könyvtári meghonosítása érdekében, az egykori Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma Könyvtári Osztálya 2002-ben indította útjára a „Minőségfejlesztés 21” elnevezésű projektjét. A program meghirdetése nem tekinthető előzmények nélkülinek. A könyvtári szolgáltatások a nyilvánosság

---

<sup>70</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 51.

<sup>71</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest : Terc Kiadó, 2006. p. 53.

számára történő széleskörű és egyenlő hozzáférhetővé tétele már az 1997. évi CXL. törvényben<sup>72</sup> is célként fogalmazódott meg, melynek megvalósítása érdekében a minőségmenedzsment alkalmazása és ennek részeként a meghatározott időközönként elvégzett szervezeti önértékelés eredményei jelzik az elért sikereket, továbbá felhívják a figyelmet a még fejlesztésre váró területekre. Szintén az ágazati irányítás lényeges mérföldköve volt a könyvtári szakfelügyeletről szóló, azóta többször módosított 14/2001. (VII. 5.) NKÖM rendelet megalkotása<sup>73</sup>. A rendelet 2. § (1) bekezdésének i) pontja a szakfelügyelet feladatai között említi a nyilvános könyvtárak esetében a könyvtári szolgáltatások minőségének vizsgálatát és értékelését.

A „Minőségfejlesztés 21” program három részből tevődött össze. Elsőként azt a három éves meghívásos pályázatot (*„Könyvtári minőségfejlesztés - könyvtári korszerűsítés”*) kell megemlíteni, amelyet 2003 és 2005 között az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer tagkönyvtárai számára írtak ki. A pályázat alapfeltevése szerint ahhoz, hogy a felhasználó minden könyvtárban azonos szintű szolgáltatással találkozzon, különböző mennyiségi és minőségi kritériumokat kell meghatározni. A kritériumok betartása, mérése és folyamatos értékelése kulcsfontosságú feladat. A pályázaton nyertes 42 könyvtár<sup>74</sup> a *„Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben”*<sup>75</sup> című ajánlásban meghatározott szolgáltatási mutatók alapján mérte a szolgáltatásait, valamint kérdőívvel vizsgálta az olvasói igényeket és a használói elégedettséget, majd 2004-ben benchmarking keretében hasonlították össze a kapott eredményeket, melynek köszönhetően kialakultak az egyes könyvtártípusok szolgáltatásaira általánosan érvényes teljesítménymutatók. 2006-ban pedig, figyelembe véve az IFLA/UNESCO 2001. évi irányelveit<sup>76</sup> elkészítették a könyvtár-típusonkénti irányelveket<sup>77</sup> is.

---

<sup>72</sup> 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=30818.230104](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=30818.230104) [Letöltés: 2012. június 11.]

<sup>73</sup> 14/2001. (VII. 5.) NKÖM rendelete a könyvtári szakfelügyeletről. Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=56042.238711](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=56042.238711) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]

<sup>74</sup> A nyertes könyvtárakat lásd: VÁGÓ Andrea: Az NKÖM „Könyvtári minőségfejlesztés – könyvtári korszerűsítés” c. pályázatának eredménye. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 50. évf. 12. sz. (2003) p. 512-513.

<sup>75</sup> Teljesítménymérési Munkabizottság (kidolg.): Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben : ajánlás a könyvtári teljesítménymutatók alkalmazására az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján. Budapest : OSZK KI, 2003. 34 p. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/teljesitmenymutatok.rtf> [Letöltés 2012. június 11.]

<sup>76</sup> SKALICZKI Judit: Esélyteremtés, hozzáférés, minőségi szolgáltatások: félidőben a hazai könyvtárügy stratégiája. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 53. évf. 1. sz. (2006) p. 3-14.

A „Minőségfejlesztés 21” program második fázisában olyan minőségirányítási modell felvázolása volt a cél, amely elvezeti a könyvtárakat az elméleti ismeretektől a gyakorlati megvalósításig, hogy megtervezhessék saját minőségirányítási rendszerüket. A „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” modell részletes kidolgozásában – külső minőségügyi szakértők bevonása mellett – a következő hazai könyvtárak vettek részt:

- Bródy Sándor Megyei Könyvtár (Eger)
- Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (Debrecen)
- Könyvtári Intézet (Budapest)
- Kresznerics Ferenc Városi Könyvtár (Celldömölk)
- Országos Idegennyelvű Könyvtár (Budapest)

A könyvtárak képviselőiből álló munkacsoport célja egy olyan program és modell létrehozása volt, amely részletes leírások formájában, közérthető nyelven, fázisokra bontva tartalmazza a könyvtári minőségfejlesztés lépéseit, megvalósítási kereteit és dokumentációs elvárásait.<sup>78</sup> A program alapelveiként az alábbiakat határozták meg:

- stratégiai terv a minőségi munka többéves tervezésére és fejlesztésére;
- a vezetőség felelőssége;
- partnerközpontúság;
- folyamatközpontúság, folyamatos javítás;
- teljes elkötelezettség;
- folyamatos képzés, továbbképzés;
- értékelés, önértékelés, elismerés, motiváció.

Az együttműködő könyvtárak mindegyikében Minőségirányítási Tanácsot (MIT) hoztak létre. A külső és a belső környezet elemzését, a helyzetértékelést követően minden könyvtár elkészítette küldetésnyilatkozatát, jövőképét, az intézmény stratégiai tervét, valamint szervezeti kultúra felmérést is végeztek.<sup>79</sup> A program tapasztalatait „A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez” című könyvsorozat 2007 és

---

<sup>77</sup> Például az egyetemi könyvtárakra vonatkozóan: Szolgáltatási irányelvek az egyetemi könyvtárak számára : szakmai beszámoló a NKÖM 4.3-17-0019/2005 számú pályázatához. Debrecen : Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2006. Forrás: [http://ganyemedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/85764/6/SZOLGALTATASI\\_IRANYELVEK.doc](http://ganyemedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/85764/6/SZOLGALTATASI_IRANYELVEK.doc) [Letöltés: 2012. június 23.]

<sup>78</sup> Könyvtári Minőségfejlesztő Modell. Budapest : OSZK KI, 2005. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/knyvtri\\_minsgfejleszt\\_model.rtf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/knyvtri_minsgfejleszt_model.rtf) [Letöltés: 2012. június 23.]

<sup>79</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc (összeáll.): Könyvtári minőségfejlesztés 21 projekt : projektleírás, eredmények, javaslatok. Forrás: <http://ki.oszk.hu/content/k-nyvt-ri-min-s-gfejleszt-s-21-projekt> [Letöltés: 2012. június 11.]



2011 között megjelent 4 kötetében adták közre a szerzők, emellett az egyes szakaszok dokumentációja és a résztvevő könyvtárak beszámolóit a Könyvtári Intézet honlapján jelenleg is elérhetők<sup>80</sup> a minőségirányítás iránt érdeklődő könyvtárak számára.

A „Minőségfejlesztés 21” program harmadik fázisában, a „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” modell kidolgozása során összegyűjtött tapasztalatokra alapozva, 2010 tavaszán megszületett a könyvtárak minőségelvű értékelésének rendszere, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK), valamint a Könyvtári Minőségi Díj szempontrendszere, melyet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról<sup>81</sup> szóló 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet emelt jogszabályi rangra. A 2010. március 26-án hatályba lépett rendelettel létrehozott díj váltotta fel az Év könyvtára díjat, amelyet az egykori Oktatási és Kulturális Minisztérium Könyvtári Osztálya és a hazai könyvtáros szakmai szervezetek (Magyar Könyvtárosok Egyesülete, Informatikai és Könyvtári Szövetség) kezdeményezésére 1996-ban hirdettek meg először, a korszerű működési formákat, a minőségfejlesztési programok eredményeit alkalmazó, magas szintű könyvtári szolgáltatásokat nyújtó könyvtárak elismerésére.

---

<sup>80</sup> Könyvtári Minőségfejlesztés 21. Budapest : OSZK KI, (2011) Forrás: <http://ki.oszk.hu/category/letoltesek/dokumentumok/konyvtari-minosegfejleszt-es-21> [Letöltés: 2012. november 27.]

<sup>81</sup> 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=130643.188059](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130643.188059) [Letöltés: 2013. február 26.]



## 4. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer

### 4.1. A könyvtárak minősítésének jogszabályi háttere

A könyvtárak minősítésének jogszabályi hátterét vizsgálva, mindenekelőtt az 1997. évi CXL. törvényt kell kiinduló pontnak tekinteni. A törvény 100. § (3) bekezdés a) pontja értelmében a miniszter felhatalmazást kap, „hogymint rendeletben szabályozza a közművelődési intézmények és szervezetek, a könyvtárak és könyvtári tevékenységet folytató szervezetek, a muzeális intézmények és a levéltárak minősítési eljárását, a szakmai minősítő testület létrehozását és működését, a minősítési eljárásban szakértőként való közreműködés feltételeit, a minősítési eljárás során kiadható minősítést és a minőségi díjat, a minősítési eljárásért fizetendő díjra vonatkozó szabályokat és a befolyt összeg felhasználásának szabályait”<sup>82</sup>.

A törvény felhatalmazása alapján megalkotott, a könyvtárak minősítéséről szóló rendelet<sup>83</sup> a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj elnyerését pályázati úton teszi lehetővé a könyvtárak és a könyvtári tevékenységet folytató szervezetek számára. A pályázatok ellenőrzési és értékelési szempontjainak kidolgozását, illetve a könyvtári önértékelés kritériumainak meghatározását a jogszabály a héttagú Könyvtári Minőségügyi Bizottság hatáskörébe utalta. A bizottság tagjait a kultúráért felelős miniszter kéri fel és megbízatásuk 4 évre szól, a titkársági feladatokat a Könyvtári Intézet látja el. A minősítési eljárásban olyan szakértők vehetnek részt, akik a könyvtári szakterületen kulturális szakértői tevékenység folytatására jogosultak és a minőségügy területén igazolt szakismeretekkel és gyakorlati eredményekkel rendelkeznek.

A miniszteri rendelet értelmében a könyvtárak minősítése két szinten valósul meg. Az első szint, a Minősített Könyvtár cím elnyerésére a miniszter évente ír ki pályázatot, melyet egyszerre több könyvtár nyerhet el. A pályázat értékelése a benyújtott pályázati dokumentumok mellett a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által közzétett szakmai szempontok szerint elkészített **szervezeti önértékelés** alapján történik. A pályázatban

---

<sup>82</sup> 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=30818.230104](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=30818.230104) [Letöltés: 2012. július 2.]

<sup>83</sup> Az oktatási és kulturális miniszter 12/2010. (III. 11.) OKM rendelete a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=130643.188059](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130643.188059) [Letöltés: 2012. július 2.] lásd még: 10/2010. (III. 11.) OKM rendelet a „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” és a „Közművelődési Minőség Díj” adományozásáról. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=130538.235351](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130538.235351) [Letöltés: 2012. július 2.]

szereplő megállapítások gyakorlati megvalósulását, a kötelezően előírt dokumentumok meglétét a bizottság által felkért két szakértő helyszíni vizsgálat keretében ellenőrzi és pontozza, melyről szöveges értékelés készül. A bizottság a rendelkezésre álló dokumentumok alapján minden év szeptember 15-ig tesz javaslatot a **Minősített Könyvtár cím** odaítélésére. A miniszteri döntést követően a könyvtár **5 évig jogosult a cím használatára**, ezután ismét pályázhat. A nyertes minőségirányításban vállalt kötelezettségeinek teljesülését a miniszter **helyszíni ellenőrzés** keretében vizsgálhatja és amennyiben már nem teljesíti a Minősített Könyvtár cím adományozásához meghatározott legalacsonyabb pontszámot vagy egyébként nem felel meg a pályázat benyújtásakor érvényes pályázati kiírásban rögzített feltételeknek, a Könyvtári Minőségügyi Bizottság javaslatára a miniszter a címet visszavonja. A pályázatot először 2011-ben írták ki, ekkor két könyvtár, a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, valamint a nyíregyházi Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár nyerte el a Minősített Könyvtár címet. A 2012-es pályázat nyertese az egri Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár<sup>84</sup> lett. A 2013-as pályázatot május 7-én tette közzé az Emberi Erőforrások Minisztériumának Kultúráért Felelős Államtitkársága. A pályázati feltételekkel kapcsolatban azonban nem mehetünk el szó nélkül a 200.000,-Ft-os pályázati díj mellett, mely összeg a hazai könyvtárak finanszírozási helyzetét ismerve alig néhány könyvtárban állhat rendelkezésre.

A könyvtárak minősítésének második szintje a **Könyvtári Minőségi Díj** adományozása. A Minősített Könyvtár címmel rendelkező könyvtárak számára a miniszter évente ír ki pályázatot a Könyvtári Minőségi Díj elnyerésére, melyet **minden évben egy intézmény** kaphat meg. A benyújtott pályázatban foglaltakat a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által felkért két szakértő a pályázatot benyújtó könyvtárban **helyszíni vizsgálat** során ellenőrzi. Az ellenőrzés eredményeként megfogalmazott szakértői vélemény és a pályázati anyag alapján a Könyvtári Minőségügyi Bizottság javaslatot tesz a Könyvtári Minőségi Díj odaítélésére. A miniszteri döntést követően a nyertes az elismerést az adományozás évének feltüntetésével használhatja. **A díj nem vonható vissza.**<sup>85</sup>

A könyvtárak minősítésének jogszabályi hátterét tovább árnyalja, hogy az 1997. évi CXL. törvény 68. §-ának szabályozása kiegészült a megyei önkormányzatok konszolidációjáról,

---

<sup>84</sup> A 2012-es nyertes, a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár honlapja: <http://www.brody.iif.hu/hu> [Letöltés: 2013. március 19.]

<sup>85</sup> Az oktatási és kulturális miniszter 12/2010. (III. 11.) OKM rendelete a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=130643.188059](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130643.188059) [Letöltés: 2012. június 10.]

a megyei önkormányzati intézmények és a Fővárosi Önkormányzat egyes egészségügyi intézményeinek átvételéről szóló 2011. évi CLIV. törvény 62. §-ával beiktatott, majd a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény módosításáról szóló 2012. évi CLII. törvény 20. §-ával megállapított szöveggel, mely szerint a miniszter előzetesen véleményezi a megyei és a Budapest Főváros Önkormányzata által fenntartott könyvtár minőségpolitikai nyilatkozatát (1997. évi CXL. törvény 68.§ (3) bekezdés g) pont), továbbá ha a miniszter a fenntartó erre irányuló javaslatának kézhezvételétől számított 30 napon belül nem hoz döntést, úgy kell tekinteni, hogy a javaslatban foglaltakkal egyetért.<sup>86</sup>

#### 4.2. A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai - önértékelés a szervezet adottságai és eredményei tükrében

A fent említett első minősítési szint, a Minősített Könyvtár cím elnyerésére benyújtott pályázatok egyik kulcsfontosságú eleme a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által közzétett szakmai szempontok szerint, a **Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer** útmutatásainak megfelelően elkészített **szervezeti önértékelés**. A Könyvtári Közös Értékelési alapja az Európai Unió tagállamai által elfogadott Közös Értékelési Keretrendszer, a Common Assessment Framework (CAF). A CAF az Európai Minőségirányítási Alapítvány<sup>87</sup> (European Foundation for Quality Management – EFQM) által kidolgozott **Európai Kiválósági Díj modellre épülő keretrendszer**. A különböző minőségirányításban alkalmazott módszerek közötti hídként megalkotott modell kísérleti változatát **2000 májusában** mutatták be, az első módosított változatot 2002-ben indították el. A CAF alapvető célja a teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management – TQM) szemléletének megismertetése és alkalmazása, a teljes PDCA ciklus megvalósítása a szervezetek folyamataiban. A keretrendszer szakmai szempontjai szerint elkészített értékelés segít az intézmények aktuális helyzetének objektív értékelésében, valamint lehetőséget ad a szervezetek közötti benchmarking előmozdítására és a kölcsönös tapasztalatcsere ösztönzésére is. A modellben meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül azonosíthatóvá és értékelhetővé válnak a szervezetek tevékenységében rejlő, azok eredményességét és hatékonyságát leginkább

---

<sup>86</sup> 2012. évi CLII. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény módosításáról. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=155395.230139](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=155395.230139) [Letöltés: 2013. március 7.]

<sup>87</sup> Az alapítvány honlapja: <http://www.efqm.org/en/> [Letöltés: 2013. március 26.]

befolyásoló problémák, amelyek alapján az intézmények meghatározhatják saját szervezeti erősségeiket és gyengeségeiket, továbbá kidolgozhatják és megvalósíthatják a teljesítményük továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket. Az ismételt, akár évente elvégzett vizsgálat lehetőséget ad továbbá arra, hogy nyomon követhetőek, illetve összehasonlíthatóak legyenek a szervezeti adottságok és teljesítmények dolgozói megítélésének változásai időben is.

Az európai országokban döntően a közszférában elterjedt CAF modell a könyvtárak és a könyvtári tevékenységet folytató szervezetek önértékelésére való alkalmazását hazai könyvtári szakemberekből álló munkacsoport készítette elő, melynek eredményeként a Könyvtári Intézet **2010-ben** jelentette meg a **„Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai”** című módszertani kiadványát.<sup>88</sup>

Szerkezeti felépítését tekintve a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer kilenc fő fejezetből, azaz **kilenc kritériumból** áll (6. ábra), melyek a könyvtár működésének minden területét igyekeznek felölelni, a vezetéstől kezdve a folyamatokon át, egészen a szervezet kulcsfontosságú eredményeinek vizsgálatáig. Az értékelési szempontok két csoportra oszthatók.

- Az első csoportba (1-5.) azok a kritériumok tartoznak, melyek az önértékelést végző szervezet **adottságait** vizsgálják, azokat a körülményeket, amelyek meghatározzák, hogy mit tesz a könyvtár a küldetésében, jövőképében és a stratégiai tervében megfogalmazott eredmények elérése érdekében.
- A második csoportban (6-9.) található kritériumokkal az intézmény által elért belső és külső **eredmények** értékelhetők, a partnerek, a munkatársak és a társadalom vonatkozásában.

Minden kritériumhoz változó számú alkritérium kapcsolódik, melyek pontosan kijelölik azokat a kérdéseket, elemzési szempontokat, amelyeket a kritérium értékelésekor figyelembe kell venni. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer összesen **28 alkritériumot** tartalmaz, melyek értelmezését általában több példa segíti (a., b., c., stb.), felsorolva azokat a vizsgálati területeket, amelyeken leginkább tetten érhetők az adott alkritériumhoz tartozó jellemzők.

---

<sup>88</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. 70 p.

Adottság kritériumok és alkritériumaik száma		Eredmény kritériumok és alkritériumaik száma	
1. Vezetés.....	5	6. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények....	2
2. Stratégia és tervezés.....	4	7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	2
3. Emberi erőforrások.....	4	8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei.....	2
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	4	9. A szervezet kulcsfontosságú eredményei.....	2
5. Folyamatok.....	3		

6. ábra: A KKÉK kritérium és alkritérium rendszere.

#### 4.2.1. Az önértékelés előkészítése és lépései az ELTE könyvtári hálózatában

Az ELTE EKSZ minőségfejlesztési projektje 2010-ben végezte el első szervezeti önértékelését a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapján. A felmérés könyvtáranként, 14 önálló értékelő csoportban történt, összesen 58 munkatárs bevonásával. A csoportok számáról és összetételéről<sup>89</sup> az értékelést megelőző előkészítési periódusban a projektvezetés döntött, az érintettek bevonásával. A résztvevők oktatását és felkészítését követően, az értékelés három szakaszban ment végbe. Az első fázis a résztvevők egyéni munkáját igényelte, mely során összegyűjtötték és áttanulmányozták a bizonyítékként felhasználható dokumentumokat, illetve kitöltötték az értékelőlapok megfelelő oldalát. Az értékelőlapok bizonyos oldalai az egyéni, míg mások a csoportos értékelés során tett megállapítások rögzítésére szolgáltak.

A következő fázisban az értékelőlapok összeolvasása volt a feladat. Az értékelő csoportok könyvtáranként egyeztették az alkritériumokra vonatkozó egyéni megállapításokat és alakítottak ki konszenzusos véleményt, emellett értékszámot rendeltek az alkritériumhoz, illetve erősségeket és fejlesztési javaslatokat fogalmaztak meg. A csoportmunkát minden könyvtár esetében egy független, külső moderátor (összesen 14 fő) segítette. A moderátorok az ELTE könyvtári hálózatában dolgozó szakemberek, akik egyben a K21 munkacsoportok egyikének tagjai. Az első önértékelési projekthez képest, a 2013-as önértékelés során egy mindössze 3 fős moderátor csoport segítette a résztvevők munkáját, melynek tagja volt a disszertáció szerzője is.

<sup>89</sup> A csoportok átlagos létszáma 3 fő volt, de volt olyan „egyszemélyes” könyvtár is (ELTE BTK Távol-keleti Intézet Könyvtára), ahol a csoport egyetlen főből állt. Ezzel szemben – a szervezet nagyságának és komplexitásának megfelelően – az Egyetemi Könyvtár 7 fős önértékelő csoportot alakított ki.

Az önértékelés harmadik szakasza a projektszintű intézkedési terv összeállítása volt, mely tartalmazta a fejlesztendő területeket, a tervezett intézkedéseket és prioritási sorrendjüket, a szükséges erőforrásokat, illetve a végrehajtásért felelős személyeket és határidőket.

#### **4.2.2. A KKÉK kritériumainak és alkritériumainak intézmény specifikus értelmezése**

Az önértékelés megkezdése előtt kiemelten fontos feladat volt a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer újraértelmezése és intézményre szabása, az EKSZ jellegzetességeinek megfelelően. Már a könyvtári önértékelés szakmai szempontjait összefoglaló módszertani kiadvány is utal rá, hogy minden önértékelés egyedi és a Könyvtári Intézet által közreadott segédlet inkább csak forrásként szolgál; minden szervezetnek – így az EKSZ-nek is – önálló útmutatót kellett kidolgozni. A segédlet átdolgozásában a projekt 10 munkatársa és egy külső szakértő vett részt. Az „Útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat Önértékeléséhez”<sup>90</sup> című dokumentum, több egyeztetést követően 2010 júniusában nyerte el végső formáját. Az útmutató ismertette a szervezeti önértékelés céljait és várt eredményeit, bemutatta a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszert, továbbá vázolta az értékelés menetét és a munka ütemezését. Az útmutató fejezetei közül kiemelt figyelmet érdemel a 4. fejezet, melyben az egyes kritériumok egyedi, az EKSZ szempontjait figyelembe vevő értelmezései kaptak helyet. Egy-egy kritérium értelmezésekor az útmutató szerkesztői a következőkre tértek ki:

- a kritérium meghatározása;
- kulcsfontosságú ismérvek;
- a bizonyításhoz felhasználandó dokumentumok;
- ajánlott dokumentumok;
- alkritériumok; valamint
- a bizonyítékok segítségével megválaszolandó állítások.

Az útmutató szövegében egységes jelölést (dőlt betű) kapott minden olyan szakkifejezés, amelynek fogalommagyarázata megtalálható a dokumentum 7. fejezetében. A definíciók elsődleges forrása a KKÉK volt, de emellett bizonyos esetekben figyelembe vettük a Közoktatás Minőségéért Díj modell<sup>91</sup> meghatározásait is.

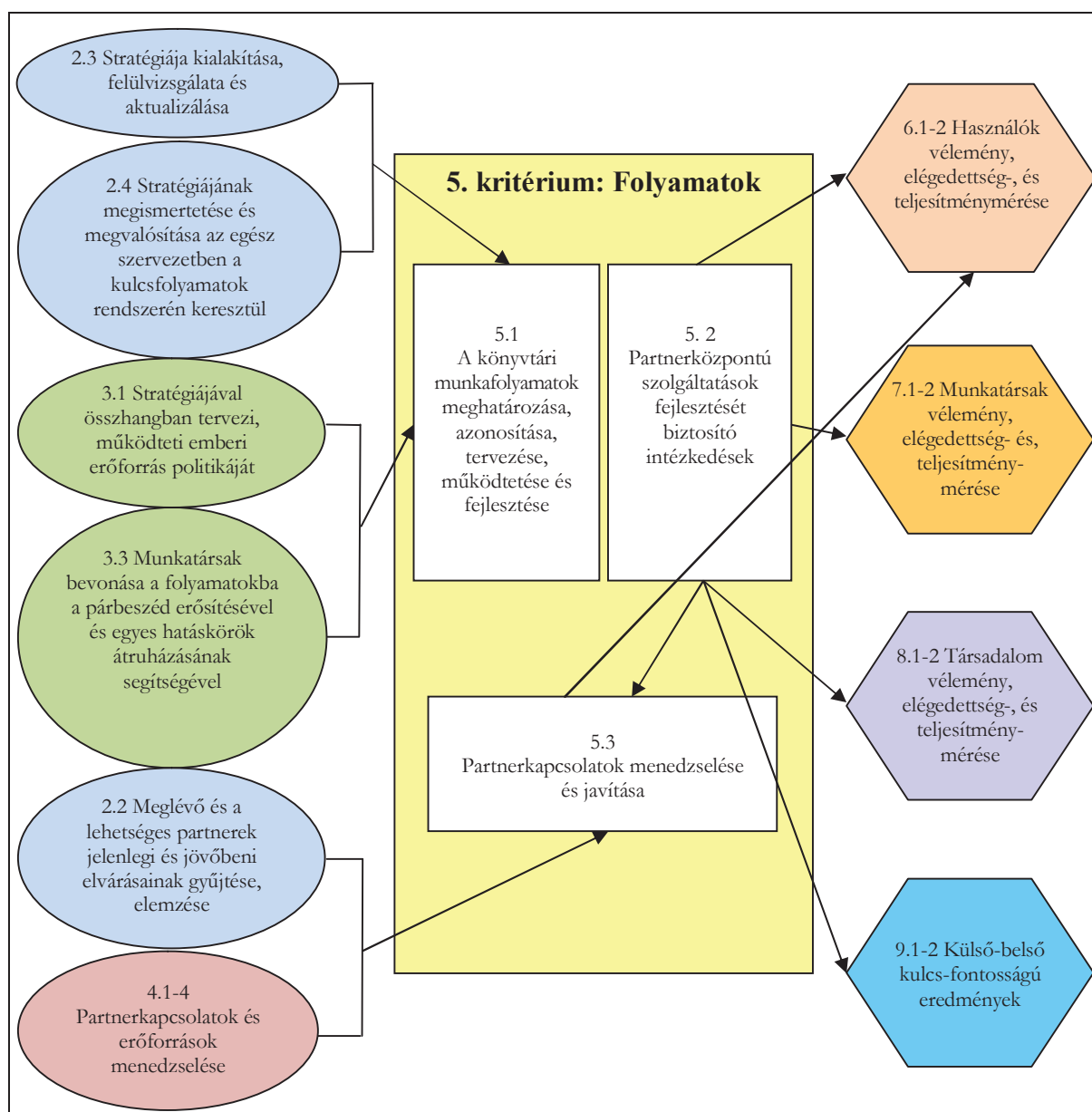
---

<sup>90</sup> Útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez / közread. az ELTE EKSZ K21 Önértékelés-irányító team ; [szerk. dr. Ficzkó Zsuzsanna]. 1. számú változat. Budapest : ELTE EKSZ K21 Minőségfejlesztési projekt, 2010. 102 p.

<sup>91</sup> Fogalom meghatározások a Közoktatás Minőségéért Díj Modellhez. Forrás: [www.ofi.hu/download.php?docID=792](http://www.ofi.hu/download.php?docID=792) [Letöltés: 2013. március 9.]



Az egyes kritériumok részletes ismertetését minden alfejezetben egy ábra előzte meg, mely az adott kritérium alkritériumainak a szervezeti önértékelés egyéb alkritériumaival való kapcsolatrendszerét mutatta be, grafikus formában. Az alábbi ábrán az útmutató „Folyamatok” című alfejezetében ismertetett 5. kritérium alkritériumainak összefüggésrendszere látható.



7. ábra: Az 5. Folyamatok kritérium alkritériumainak kapcsolatrendszere.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> KÖNTÖS Nelli (összeáll.): 5. kritérium : Folyamatok. In: Útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez / közread. az ELTE EKSZ K21 Önértékelés-irányító team ; [szerk. dr. Ficzkó Zsuzsanna]. 1. számú változat. Budapest : ELTE EKSZ K21 Minőségfejlesztési projekt, 2010. p. 53.



Az első önértékelést követően, a résztvevők tapasztalatainak felhasználásával a szerkesztők elkészítették az EKSZ önértékelési útmutatójának második, átdolgozott kiadását. A második kiadásban<sup>93</sup>, a KKÉK által meghatározott 5 adottság és 4 eredmény kritérium, illetve a hozzájuk kapcsolódó 28 alkritérium esetében nem történt módosítás, azonban az alkritériumok értelmezését segítő példák számát jelentősen megnövelték a szerkesztők. Az egyes alkritériumokhoz tartozó példák számának arányait, a KKÉK és az EKSZ útmutató 2. kiadásának vonatkozásában az alábbi táblázat mutatja be részletesen.

A KKÉK által eredetileg kínált 137 lehetséges vizsgálati területhez (segítő példához) képest az EKSZ útmutatójának 2. kiadásában 30-cal több, összesen 167 példa szerepel. Összességében 14 alkritérium esetében nőtt a példák száma. A legjelentősebb változások az 1.2-es (A vezetés szerepe a könyvtár irányítási rendszerének kialakításában és folyamatos fejlesztésében.) és a 2.3-as (A könyvtár stratégiájának kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása.) alkritériumoknál történtek, ahol 6 illetve 5 megállapítással gyarapodott a lista. Ezzel ellentétes folyamat egyedül a 9.2-es alkritériumnál (Belső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában.) figyelhető meg, ahol a szerkesztők által felfedezett párhuzamosságok megszüntetése miatt csökkent a vizsgálati területek száma. A tapasztalatok igazolták, hogy a megválaszolandó állítások körének kibővítésével az önértékelő csoportok jóval pontosabban tudták felmérni és meghatározni, hogy az általuk értékelt EKSZ tagkönyvtár milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott kérdésekre.

Alkritérium	KKÉK példáinak száma	EKSZ útmutató példáinak száma
1.1	4	4
<b>1.2</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
1.3	6	8
1.4	5	9
1.5	4	4
2.1	4	5
2.2	4	5
<b>2.3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
2.4	5	6
3.1	6	7
3.2	5	5
3.3	4	6
3.4	2	3
4.1	3	7
4.2	3	6
4.3	4	4
4.4	3	3
5.1	7	7
5.2	4	4
5.3	3	3
6.1	4	4
6.2	6	6
7.1	7	7
7.2	8	8
8.1	4	5
8.2	6	7
9.1	6	6
<b>9.2</b>	<b>10</b>	<b>7</b>
<b>Összesen:</b>	<b>137</b>	<b>167</b>

4. táblázat: A vizsgálati területek aránya a KKÉK-ben és az EKSZ önértékelési útmutatójában.

<sup>93</sup> FICZKÓ Zsuzsanna (szerk.) ; [közread. a] K21 Értékelésirányító csoport: Módszertani útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez: 2. számú változat. Budapest: ELTE Egyetemi Könyvtár, 2012. 53 p.

### 4.2.3. Az értékelés bizonyítékai

Az értékelés objektivitása és hitelessége érdekében kulcsfontosságú lépés volt a szervezet működését, minőségkultúráját, eddig elért eredményeit és céljait bemutató dokumentumok összegyűjtése és rendszerezése. A bizonyítékokon alapuló önértékelés megvalósításához elengedhetetlen azoknak a dokumentumoknak a számbavétele, amelyek a könyvtár, illetve a könyvtári hálózat (EKSZ) működésének rendjét foglalják írásba. A KKÉK a bizonyítékként felhasználható dokumentumokon belül három kategóriát különböztet meg, az alap-, a kötelező és az ajánlott dokumentumokat.

Az **alapidokumentumok** körébe azok a könyvtárpolitikai dokumentumok tartoznak, amelyekre – intézménytől függetlenül – minden könyvtár támaszkodhat. Ide értendők többek között a könyvtári és határterületi törvények, rendeletek, jogszabályok, valamint a különböző könyvtári tevékenységeket szabályozó nemzetközi és hazai szabványok, szabályzatok. Ezzel szemben a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által megállapított **kötelező dokumentumok** minden esetben az adott könyvtár működését tükröző, egyedi előállítású dokumentumok, mint például a könyvtár minőségügyi kézikönyve, esélyegyenlőségi terve, minőségpolitikája, a használókat érintő útmutatók és szabályok. A felsoroltakon túl egyéb bizonyítékok is felhasználhatók az önértékeléshez, ám a KKÉK által említett **ajánlott dokumentumok** közül csak azokat kell figyelembe venni, amelyek az adott könyvtárra érvényesek, mint például a használói igény- és elégedettség felmérés kérdőívei. A fentiekén kívül a helyi adottságoknak megfelelően további, eddig nem részletezett források bevonása is elképzelhető.

Az EKSZ önértékelési projektjében, a bizonyítékként felhasználható dokumentumok összegyűjtéséről – a fent felsorolt kategóriáknak megfelelően – minden résztvevő könyvtár egyénileg gondoskodott. A kötelező és ajánlott dokumentumok körét az EKSZ önértékelési útmutatója minden kritérium esetében egyedileg határozta meg. Az 5. folyamatok kritérium esetében például alábbi bizonyítékok nyújthattak segítséget az alkritériumok kérdéseinek megválaszolásában.

#### Kötelező dokumentumok

- A könyvtár minőségpolitikája.
- A könyvtár stratégiai terve (küldetésnyilatkozat, jövőkép, PGTTJ és SWOT elemzés).
- Szervezeti és Működési Szabályzat.
- Munkakörök leírása.

- Éves beszámolók, cselekvési- és/vagy munkatervek – az utóbbi 3 évre visszamenőleg.
- A folyamatszabályozás helyi rendszerének bemutatása (a folyamatok azonosítása, folyamatgazdák kijelölése, a folyamatokon belüli kompetencia-határok meghúzása).
- Folyamatábrák, folyamatleírások, ellenőrzőpontok megjelölésével.
- A használókat érintő útmutatók és szabályok, valamint ezek hozzáférhetőségét bizonyító dokumentumok.

### Ajánlott dokumentumok

- Az ellenőrzőpontokon történő mérési eredmények, valamint az ezek alapján hozott javító intézkedések bemutatása.
- A problémamegoldó módszerek alkalmazásának dokumentumai.
- A PDCA elv érvényesülését bizonyító dokumentumok.
- A használók elvárásai alapján hozott folyamatjavító intézkedések bemutatása.
- Az innovációs folyamatokhoz szükséges forrásokat biztosító intézkedések.
- Az innovációt akadályozó körülmények elemzését célzó dokumentumok.

Az EKSZ önértékelési útmutatójának 8. fejezete az értékelés során használt alapidokumentumokat, a könyvtárakra és a felsőoktatásra vonatkozó törvényeket és rendeleteket, illetve az ELTE dokumentumait foglalta össze. Az EKSZ valamennyi forrásának áttekinthetősége érdekében a dokumentumokról mátrix készült. Az alábbi ábrán az adottság kritériumoknál bizonyítékként felhasználható források mátrixának egy részlete látható, melyben színek jelölték a kötelező és ajánlott dokumentumokat.

	1. Vezetés	2. Stratégia és tervezés	3. Emberi erőforrások	4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	5. Folyamatok
Emberi erőforrás stratégiai terv.			X		
Esélyegyenlőségi terv.			X		
Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia.			X		
Éves beszámolók, cselekvési- és/vagy munkatervek.		X	X	X	X
Folyamatábrák, folyamatleírások, ellenőrzőpontok megjelölésével.					X
Könyvtár minőségpolitikája.	X	X	X	X	X
Könyvtárban működő munkacsoportok alakításának és működésének ügyrendje.	X				
Könyvtár stratégiai terve (benne: küldetésnyilatkozat, jövőkép, PGTTJ és SWOT elemzés).		X	X	X	X

8. ábra: Az adottság kritériumok bizonyítékok mátrixa – részlet. ■ kötelező ■ ajánlott

Az alap-, kötelező és ajánlott dokumentumok tárolása és megosztása a teljes hozzáférhetőség biztosítása érdekében egy közös elektronikus felületen, az ELTE e-learning rendszerében (Moodle) történt, melyet részletesen bemutatok és elemzek a disszertáció „A könyvtári önértékelés informatikai háttere” című fejezetében.

#### 4.2.4. Az adottságok és eredmények pontozása

A KKÉK 9 kritériumához tartozó 28 alkritérium pontozása egyénileg, az adottságok és az eredmények értékelési szempontjait tartalmazó táblázatok segítségével történt, 0-tól 100-ig terjedő pontszám hozzárendelésével. Az EKSZ önértékelése során, az egyes alkritériumok pontozásához összeállított **értékelőlap** kettős funkciót töltött be. Az egyik oldala („A” oldal) – segítve az értékelőt – röviden felelevenítette az adott kritérium és alkritériumának tartalmát, megadta az értékelésnél felhasználandó kötelező és ajánlott dokumentumok jegyzékét, az elért pontszám feltüntetésére szolgáló rovatot, továbbá lehetőséget biztosított az értékelt alkritériummal kapcsolatos erősségek, fejlesztendő területek és tervezett intézkedési elemek rögzítésére. Az értékelőlap másik oldala („B” oldal) az alkritériumhoz tartozó vizsgálandó területeket sorolta fel, lehetőséget biztosítva a hozzájuk kapcsolódó megállapítások feljegyzésére és a megállapítások alapjául szolgáló bizonyítékok pontos helyének megadására.<sup>94</sup> A résztvevők az adottság kritériumok (1-5.) alkritériumait a PDCA-ciklus egyes fázisainak elérése alapján, az alábbi táblázat szerint pontozták.

Fázis	Adottságok	Adható pontszám
	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; nem rendelkezünk információval.	0 – 10
<b>Tervezés (P)</b>	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	11 – 30
<b>Megvalósítás (D)</b>	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	31 – 50
<b>Ellenőrzés (C)</b>	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	51 – 70
<b>Beavatkozás (A)</b>	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	71 – 90
<b>PDCA</b>	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	91 – 100

5. táblázat: Az adottság kritériumok pontozási rendszere.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Az EKSZ első önértékelése során alkalmazott értékelőlapja (A és B oldal) megtalálható a disszertáció 11.4 számú mellékletében.

<sup>95</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 56.

Az értékelendő kritériumok közül kiemelendők a „Folyamatok”, mivel a modellben az adottságok közül a „Folyamatok” kritérium alkritériumai rendelkeznek a legmagasabb szorzókkal.

Alkritérium száma és tartalma	A szorzó értéke
5.1 Mit tesz a könyvtár a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?	x 0,37
5.2 Milyen intézkedések biztosítják a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?	x 0,37
5.3 Mit tesz a könyvtár a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?	x 0,36

6. táblázat: A Folyamatok kritérium alkritériumainak szorzói.

Az eredmény kritériumok (6-9.) pontozásához az alábbi táblázatban látható hatfokú skála állt rendelkezésre. Minden alkritériumra nézve egyedileg kellett megvizsgálni a már elért eredmények szintjét, de a KKÉK útmutatása szerint figyelembe lehetett venni a kimutatható tendenciákat is. Az eredmény kritériumok közül kiemelendő a 7. kritérium (A munkatársakkal kapcsolatos eredmények), mely az összpontszám 16%-át adja.

Eredmények	Adható pontszám
Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.	0 – 10
Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.	11 – 30
Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	31 – 50
Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.	51 – 70
Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	71 – 90
Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív eredményeket mutat.	91 – 100

7. táblázat: Az eredmény kritériumok pontozási rendszere.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 59.

Az alkritériumoknál megállapított pontszámokat az értékelőlapok „A” oldalán kellett feltüntetni és a hozzá rendelt szorzó segítségével kiszámolni az alkritérium végleges pontszámát. A felmérés végén elérhető maximális pontszám 1000 pont, melyből – a kritériumok közötti belső súlyozásból adódóan – 540 pontot az adottság, 460-at az eredmény kritériumok képviselnek.<sup>97</sup>

Az önértékelés lényeges mozzanata volt az egyéni értékelést követően, a csoportos megbeszélés, az alkritériumokhoz tartozó egyéni megállapítások összeolvasása, egyeztetése. A konszenzuskeresés folyamatában elhangzó egyéni vélemények, érvek és ellenérvek összevetése jelentős hozzáadott értéket teremtett. A végső értékelés így nem csupán matematikai számítások eredményeként létrejövő pontszám, hanem egy reprezentatív csoport, bizonyítékokkal alátámasztott közös álláspontját tükröző, a lehetséges fejlesztési irányokat kijelölő dokumentum.

#### ***4.2.5. Az önértékelés kommunikációja***

A szervezeti önértékelés sikeressége jelentős mértékben függ az érintettek bevonásának eredményességétől, aktív részvételétől, a közöttük kialakuló információáramlás módjától. Különösen így van ez a TQM szemléletére alapozott rendszereknél, ahol alapvető elvárás a szervezet minden munkatársának bevonása. A kommunikáció hagyományos formái mellett a modern infokommunikációs eszközök alkalmazása nélkülözhetetlen, kiváltképp egy olyan méretű szervezetben, ahol a munkatársak száma és fizikai elhelyezkedése nem teszi lehetővé a közvetlen, személyes kapcsolattartást. Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat minőségfejlesztési projektje a résztvevők közötti hatékony információáramlás megszervezése érdekében már a projekt indulásakor létrehozta a Kommunikációs munkacsoportot. A csoport felelőssége és feladata többek között

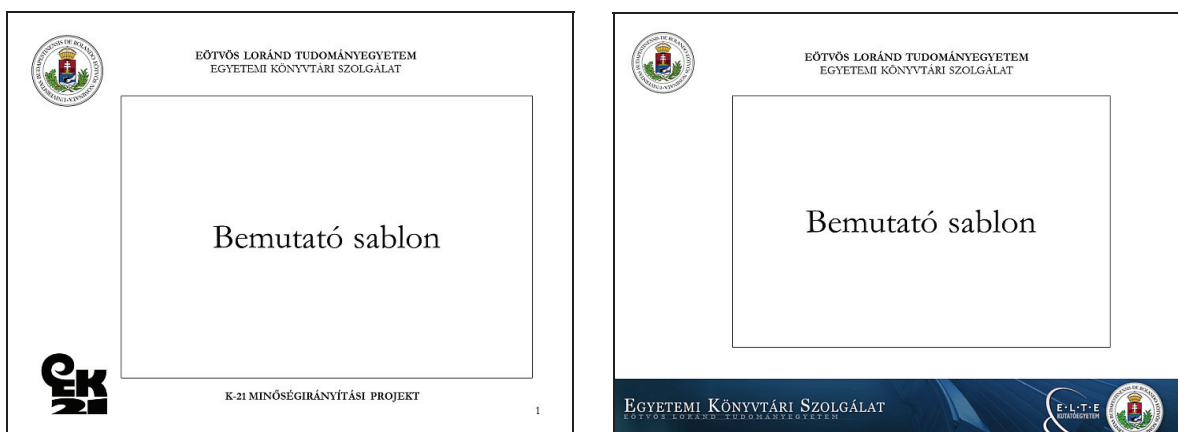
- a kommunikációs stratégia kidolgozása és a célcsoportok meghatározása;
- az önértékelési projekt kommunikációs tervének kidolgozása;
- a már meglévő vagy megszerezhető kommunikációs csatornák felkutatása;

---

<sup>97</sup> A kritériumok közötti belső súlyozást bemutató táblázatot lásd a disszertáció 11.5 számú mellékletében.

- a K21 önálló megjelenésének megtervezése, megjelenítése (pl. az Egyetemi Könyvtári Szolgálat honlapján<sup>98</sup>);
- a K21-en belüli hírek áramoltatásának kidolgozása;
- a K21 projekthez kapcsolódó központi e-mail cím létrehozása és működtetése;
- a K21 projekt dokumentálási (rögzítés, archiválás) folyamatainak és rendszerének kidolgozása, kialakítása, bevezetése;
- munkatársak bevonása érdekében csatlakozási felhívás készítése és közzététele; és
- az EKSZ arculati kézikönyvének elkészítése.

Az alábbi ábrán az Egyetemi Könyvtári Szolgálat és a K21 projekt **jellegzetes arculati elemei** láthatók, melyek tudatos alkalmazásával a résztvevők a projekt ismertségét és láthatóságát igyekeztek növelni. Ezeken kívül a munkacsoport elkészítette az önértékelési projekt **iratminta-tárát** is, melyben az egységesen alkalmazandó emlékeztetők, jegyzőkönyvek és feljegyzések formanyomtatványai kaptak helyet.



9. ábra: Az EKSZ és a K21 projekt két jellegzetes arculati eleme.

Az önértékelési projekt Kommunikációs munkacsoportja mindvégig kiemelt szerepet játszott abban, hogy a szervezet minden munkatársa előtt világossá váljon, hogyan tud az önértékelés változást elérni, miért pont ezzel a módszerrel történik a felmérés, továbbá hogyan kapcsolódik mindez az EKSZ stratégiai tervéhez és jövőbeli céljaihoz.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat megújult honlapja. Forrás: <http://konyvtar.elte.hu/> [Letöltés: 2013. március 9.] További információk a K21 projektről a honlap „Rólunk” menüpontján belül, a „Könyvtári Minőségfejlesztés-K21” almenüben találhatók.

<sup>99</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 13.



Az EKSZ minőségfejlesztési projektjének bemutatása és a hasonló tevékenységet folytató felsőoktatási könyvtárak tapasztalatainak megismerése érdekében az Egyetemi Könyvtár 2010-ben „K21 Minőségügyi workshop” címmel rendezett találkozót a téma hazai képviselőinek, továbbá a projekt indulása óta két alkalommal szervezett „Hagyományok és kihívások” címmel országos könyvtárszakmai napot.<sup>100</sup> 2012 végén a *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás* című hazai könyvtártudományi szakfolyóirat különszámában pedig az EKSZ kilenc munkatársa számolt be a minőségfejlesztés és az önértékelés helyi jellegzetességeiről, valamint az egyetem könyvtári hálózatának aktuális kérdéseiről.<sup>101</sup>

Röviden összegezve az eddigieket elmondható, hogy a TQM szemlélethez szorosan kötődő Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapján elkészített szervezeti önértékelés elképzelhetetlen a vezetők és a dolgozók a minőség iránti **teljes elkötelezettsége** nélkül. A könyvtár vezetőjének feladata, hogy olyan környezetet teremtsen, amelyben a vezetők és a munkatársak egyaránt elkötelezettek lesznek a könyvtár küldetésének, jövőképeinek elérése és stratégiájának megvalósítása iránt. Az önértékelés során a könyvtár munkatársai együtt dolgoznak egy közös cél érdekében. Az együttműködés, az **összehangolt team-munka** új erőt teremt, a teljesítőképességnek új szintjét építi ki, amely magába foglalja a felelősségben és a sikerben való osztozást egyaránt. Helyzetüknél fogva a munkacsoportok tagjai azok, akik a legjobban átlátják a mindennapi problémák realitását és akik a jövőben felelősek lesznek a javítások bevezetéséért. Ha az önértékelést nemcsak a szervezet jelenlegi állapotának felmérésére, hanem a szervezet irányításába beépült rendszeres, átfogó menedzsmenteszközként alkalmazzák **a kiválóság eléréséhez vezetheti a szervezetet**. „Ezen túl tágabb értelemben pedig e modellek segíthetik megteremteni a lehetőségét [...] a szakértelem és a jó munka elismerésének és támogatásának, valamint annak, hogy kialakuljon a szervezetekben és az egyéneknél a minőség, a környezet és a társadalom iránt érzett felelősség.”<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> A rendezvényeken elhangzott előadások megtekinthetők az ELTE Digitális Intézményi Tudástárában. Forrás: <https://edit.elte.hu/jspui/> [Letöltés: 2013. április 2.]

<sup>101</sup> Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 11-12. sz. A szám online elérése: [http://tmt.omikk.bme.hu/issue.html?issue\\_id=543](http://tmt.omikk.bme.hu/issue.html?issue_id=543) [Letöltés: 2013. április 2.]

<sup>102</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest : Terc, 2006. p. 9.

## 5. A folyamatmenedzsment szerepe a könyvtári önértékelésben

Dinamikusan változó világunkban a könyvtáraknak és szolgáltatásaiknak is folyamatosan fejlődniük és javulniuk kell, egyre hatékonyabb és korszerűbb szolgáltatásokat nyújtva a felhasználók igényeinek és elvárásainak megfelelően. Ezen célok elérésének elengedhetetlen feltétele a könyvtári folyamatok értékelése és állandó közelítése a felhasználói igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. A megújulás és a változás alapos önismeretet, megfelelő rugalmasságot kíván meg a folyamatok tervezése és működtetése vonatkozásában, melyre a folyamatmenedzsment szisztematikus alkalmazásával készülhetünk fel. „A folyamatmenedzsment (process management) a szervezeti folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a vevői igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. Magában foglalja az outputok létrehozásához kapcsolódó folyamatok szabályozását, a szükséges erőforrások biztosítását és az azokkal való gazdálkodást, a folyamatok mérését, elemzését, továbbfejlesztését és ennek bevezetését.”<sup>103</sup>

### 5.1. A folyamatmenedzsment alapjai

A folyamat meghatározott sorrendben elvégzendő tevékenységek (lépések) rendszere, mely úgy növel értéket, hogy a bemeneteket szervezeten egymásra épülő lépcsők segítségével mérhető produktummá – esetünkben többnyire könyvtári szolgáltatásokká – változtat, egy másik személy, vagy egy másik folyamat számára, miközben erőforrásokat (embereket, eszközöket, anyagokat, módszereket) használ fel. E definíció alapján minden olyan tevékenységsorozat, amely az intézmény erőforrásainak felhasználásával, kötött lépéssorrendben zajlik le az intézményben – egy jól definiált cél érdekében, és évente vagy akár gyakrabban megismétlődik és algoritmizálható – folyamatnak tekinthető.<sup>104</sup>

A folyamatok értékteremtő láncában minden lépés a szükséges mértékben és módon járul hozzá a folyamat végső eredményének létrehozásához. Az egyes lépések egymással szoros kapcsolatban állnak és a folyamat céljának megfelelő sorrendben követik egymást. A folyamatok – a tevékenységekhez hasonlóan – szintén állandó kölcsönhatásban vannak

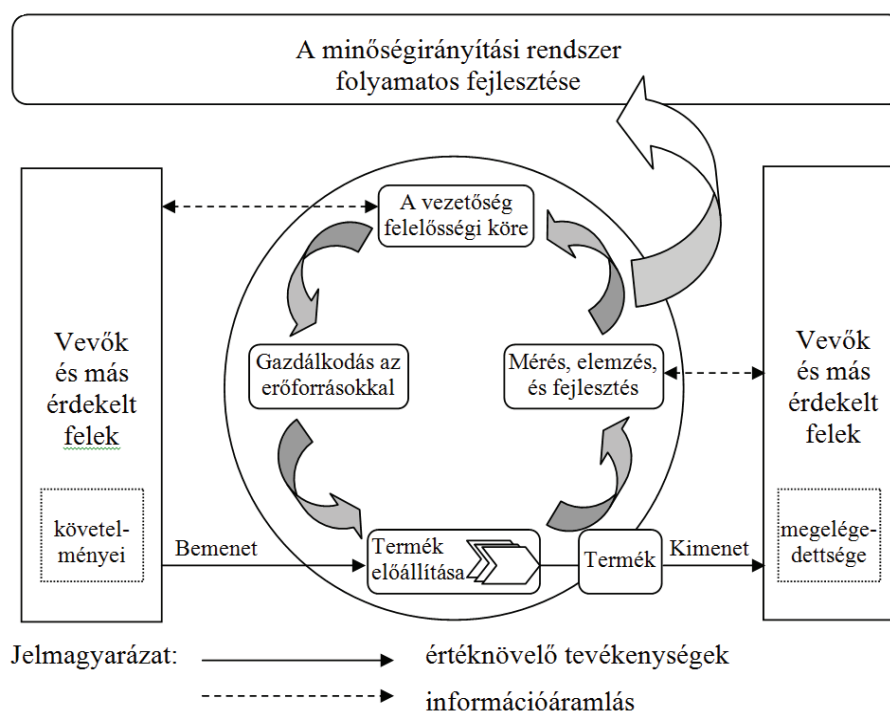
---

<sup>103</sup> Felsőoktatási Minőségfejlesztési Portál – Fogalomtár. Forrás: <http://femip.hu/web/guest/fogalomtar/-/wiki/Fogalomtar/Folyamatmenedzsment> [Letöltés: 2012. november 4.]

<sup>104</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest : Terc, 2006. p. 32.

egymással, rendszert alkotnak, amelyben az egyes folyamatok bemenetei tipikusan más folyamatok kimeneteit jelentik.<sup>105</sup>

A modern minőségirányítási rendszereknek és vezetési filozófiáknak, így a nemzetközi ISO 9000-es szabványsorozatnak és a TQM-nek szintén lényeges alapelve a *folyamatszemléletű megközelítés* (process approach), mely arra utal, hogy ha a tevékenységeket és a velük kapcsolatos erőforrásokat folyamatokként irányítják, a kívánt eredményeket hatékonyabban lehet elérni.<sup>106</sup> A korszerű minőségügyi szemlélet nem egy termék, hanem a teljes termelési és fogyasztási folyamat minőségét hangsúlyozza.<sup>107</sup> A szervezetek eredményes működéséhez számtalan egymással összefüggő és egymással kölcsönhatásban álló folyamatot kell meghatározni és irányítani. Az egy szervezeten belül alkalmazott folyamatok és a közöttük lévő kölcsönhatások módszeres meghatározását és irányítását nevezzük folyamatszemléletű megközelítésnek.<sup>108</sup> A folyamatszemléletű megközelítésen alapuló minőségirányítási rendszer részeit és egymáshoz való viszonyukat az alábbi ábra szemlélteti.



10. ábra: A minőségirányítási rendszer folyamatszemléletű megközelítése.<sup>109</sup>

<sup>105</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. p. 26.

<sup>106</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. p. 8.

<sup>107</sup> TAMÁS János [et al.]: Globális környezeti problémák és társadalmi hatásuk II. Debrecen : Debreceni Egyetem, 2008. Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0032\\_fogyasztovedelem/ch02s02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0032_fogyasztovedelem/ch02s02.html) [Letöltés: 2013. július 30.]

<sup>108</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. p. 12.

<sup>109</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. p. 13.

### 5.1.1. A folyamatban résztvevő személyek

A folyamatmenedzsment emberi oldalát tekintve, a folyamatok működtetése és javítása szempontjából az érintettek négy csoportja (szállító, munkacsoport, vevő, folyamatgazda) különböztethető meg. A folyamat inputjáért felelős résztvevő a **szállító**. A folyamat megvalósítása a tevékenységet végző **munkacsoport** feladata. A **vevők** vagy partnerek a folyamatok eredményeként létrejövő termék vagy szolgáltatás haszonélvezői. A vevőknek vagy más néven partnerek több típusa különíthető el. A *közvetlen vevő* az, aki igénybe veszi a szolgáltatást, illetve a terméket. A *közvetett vevők* nem állnak közvetlen kapcsolatban a szervezettel, ám a tevékenysége hatása alól – akarva vagy akaratlanul, de – nem vonhatják ki magukat. Egy másik lehetséges megközelítés szerint beszélhetünk a külső és a belső vevők, illetve partnerek csoportjáról. A *külső vevők* a termék vagy szolgáltatás végső felhasználói, a *belső vevők* pedig a szervezet munkatársai. A szervezeten belül működő szállítói-vevői kapcsolatok alkotják az ún. *minőségláncot*, melyben minden munkatárs és folyamat egy megelőző folyamat vevője és egy követő folyamat szállítója. Mindezen kapcsolatok és folyamatok megfelelő működéséért, pedig a **folyamatgazda** felel.<sup>110</sup> A folyamatszabályozás fontos eleme a folyamatgazda meghatározása, mely nem más, mint a folyamat tervezéséért, működtetéséért, végrehajtásáért, ellenőrzéséért, fejlesztéséért felelős szervezeti egység és/vagy munkakör megnevezése. A folyamatgazda integrálja a folyamatot a szervezetbe, erőforrásokat rendel a folyamathoz és részt vesz a döntés-előkészítésben is.<sup>111</sup>

### 5.1.2. A folyamatok meghatározása és osztályozása

A folyamatok teljes körű irányítása több egymásra épülő lépésben érhető el. Az első lépés a **folyamatok azonosítása**. Az intézményi folyamatok teljes körű számbavételét és rendszerének áttekinthetőségét a **folyamatleltár**, a folyamatok közötti összefüggések és kölcsönhatások áttekinthetőségét pedig a **folyamattérkép** biztosítja, bemutatva a folyamatok közötti kapcsolódási pontokat, az alá- és mellérendeltségi viszonyokat. A folyamatok különböző természetűek lehetnek, csoportosíthatók egyrészt egymáshoz viszonyított hierarchiájuk szerint, másrészt fontosságuk alapján, továbbá a folyamat funkciójának megfelelően is.

---

<sup>110</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : tanuljuk, tanítsunk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. 3. bőv., átd. kiad. Budapest : Terc, cop. 2006. p. 24-27.

<sup>111</sup> ERDEI János [et al.]: Minőségmenedzsment : oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mesterszak számára. Budapest : BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete, 2012. p. 25. Forrás: [http://bme.ysolt.net/GTK\\_MuszakiM\\_MSc/S1\\_Minosegmenedzsment/Minosegmenedzsment\\_jegyzet.pdf](http://bme.ysolt.net/GTK_MuszakiM_MSc/S1_Minosegmenedzsment/Minosegmenedzsment_jegyzet.pdf) [Letöltés: 2013. március 12.]

A folyamatok hierarchiájában elfoglalt helyzetük alapján beszélhetünk főfolyamatokról és al-, illetve alárendelt folyamatokról. A fő- és alfolyamatok megkülönböztetése a folyamatok egymásba épülésén alapszik. A hagyományos megközelítés szerint a **főfolyamatok** elsősorban a szervezet alaptevékenységéhez kapcsolódó, magas szintű folyamatok, melyek elengedhetetlenek a partnerek, illetve vevők igényeinek kielégítéséhez. Az **al- vagy alárendelt folyamatok** pedig a főfolyamatokat támogatják, esetleg előkészítik vagy értékelik azokat.

Funkciójuk alapján megkülönböztetünk alap-, vezetési, támogató és kulcsfolyamatokat. Az **alapfolyamatok** – vagy más néven üzleti folyamatok – döntő szerepet játszanak a szervezet küldetésének megvalósítása és a szolgáltatások nyújtása szempontjából, mivel a szervezet alaptevékenységéhez kapcsolódó folyamatokról van szó. Könyvtárak esetében az alapfolyamatok közé tartozik többek között a gyűjteményszervezés, a feldolgozás, a dokumentumszolgáltatás, a tájékoztatás.

A **vezetési folyamatok** – más elnevezéssel menedzsmentfolyamatok – az intézmény hosszú távú terveinek kialakításához, stratégiájának meghatározásához kapcsolódnak, irányítják a szervezetet, biztosítják az intézmény vezetését. A PDCA elvnek megfelelően meghatározzák az elvégzendő tevékenységeket, biztosítják és elosztják a folyamatokhoz szükséges erőforrásokat (P - Plan); gondoskodnak a folyamatok végrehajtásáról, irányításáról és szabályozásáról (D - Do) a vonatkozó tervek, leírások alapján<sup>112</sup>; mérik továbbá az elvégzett tevékenységek eredményességét, hatékonyságát, minőségét (C - Check); és gondoskodnak a felmerült problémák megoldásáról, és szükség esetén a tervek módosításáról (A - Act). Vezetési folyamatként vehető számba többek között a vezetői ellenőrzés, értékelés, a stratégiai tervezés, az éves munkaterv és beszámoló elkészítése, valamint az éves költségvetés megtervezése, ellenőrzése és módosítása is.

A **támogató folyamatok** feladata az alapfolyamatok megvalósításához szükséges források biztosítása. Gazdasági szempontból – nem épülnek be a termékbe – ezért improduktív folyamatoknak is szokták nevezni őket.<sup>113</sup> Egy könyvtár esetében a támogató folyamatok nem kötődnek szorosan a könyvtár alaptevékenységéhez, sokkal inkább az intézmény és szolgáltatásainak működéséhez szükséges erőforrásokat biztosítják. Könyvtárak esetében a

---

<sup>112</sup> ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat: folyamatszabályozás egy kis könyvtárban: esettanulmány. In: Könyvtári Figyelő. 56. évf. 3. sz. (2010) p. 455.

<sup>113</sup> PARÁNYI György: A folyamatok a középpontban – műszaki, szervezési, gazdasági nézőpontból. In: Magyar Minőség. 14. évf. 1. sz. (2005) p. 12. Forrás: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2005-1.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2005-1.pdf) [Letöltés: 2013. július 1.]

támogató folyamatok közé tartozhat például az épület-karbantartás és üzemeltetés, az iratkezelés, az iktatás, a postázás, az informatikai rendszerek üzemeltetése, a HR és munkaügy, továbbá a statisztikakészítés, valamint a mérés, elemzés és értékelés hármasa is.

Az utolsó – ám a könyvtári önértékelés szempontjából kiemelt jelentőségű – folyamatkategória a **kulcsfolyamatok**, amelybe a folyamatok nem nagyságuk, hanem az intézmény céljainak elérése szempontjából megállapított fontosságuk alapján kerülhetnek. Az intézményi stratégiában megfogalmazott célrendszer megvalósítását biztosító folyamatok a kulcsfolyamatok, amelyek köre a célrendszer változásának megfelelően időről időre átalakulhat és az intézmény más-más folyamatai kerülhetnek a figyelem középpontjába. A kulcsfolyamatok létfontosságúak az intézmény hosszú távú sikeressége szempontjából. Általában nagy és komplex folyamatok, amelyek alfolyamatok sokaságából épülnek fel. Előfordulhat, hogy az intézmény nagyobb folyamatainak egyes részeit is kulcsfolyamatként azonosítja, amennyiben azt az intézményi stratégiában megfogalmazott célrendszer megkívánja.

A szervezet valamennyi folyamata közül **csak a kulcsfolyamatok képezik a CAF alapú szervezeti önértékelés tárgyát**. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer kritériumait és alkritériumainak megállapításait kizárólag ezekre a folyamatokra vonatkozóan kell vizsgálni és értékelni.<sup>114</sup> A kulcsfontosságú folyamatok azonosításakor célszerű azokból a szolgáltatásokból kiindulni, amelyek a partnerek számára a legfontosabbak; megvizsgálva, hogy az adott szolgáltatásokat mely folyamatok állítják elő, továbbá ezek közül a folyamatok közül melyek azok, amelyek a legnagyobb hatással vannak a partnerek által megfogalmazott igényekre, és melyek foglalnak el központi szerepet a használók szempontjából. Kulcsfolyamattá válhat végső soron bármely folyamat, amennyiben jelentős javítási lehetőség merül fel vele kapcsolatban, vagyis viszonylag kis befektetéssel lehet eredményt elérni a folyamat újratervezésével.<sup>115</sup> Könyvtárak esetében a kulcsfolyamatok körének meghatározásakor célszerű lehet a korábban elvégzett használói igény- és elégedettség felmérések eredményeiből, esetleg a panaszkönyv bejegyzéseiből kiindulni.

---

<sup>114</sup> SOHAJDÁNÉ BAJNOK Katalin: Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest : Könyvtári Intézet, 2011. p. 73-80.

<sup>115</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 36.



### 5.1.3. A folyamatok szabályozása, mérése és értékelése

A folyamatok szabályozása egy adott tevékenységsorozat megvalósítási módjának és feltételeinek megtervezése<sup>116</sup>, azaz a **folyamatok leírása**, szöveges és/vagy grafikus ábrázolása, illetve a leírás részeként a folyamatok mérési és értékelési rendszerének meghatározása, mely figyelembe veszi a folyamatirányítás alapciklusának, az SDCA-ciklusnak<sup>117</sup> az elemeit is. A szabályozás lényege a szervezeti folyamatok megfelelőségének – a folyamat operatív céljainak – folyamatos ellenőrzése, **ellenőrzési és beavatkozási pontok** beépítésével a szervezet munkafolyamataiba. Az ellenőrzési pontok lehetnek például a teljesítménymutatók és a teljesítménymutatók elvárt értékei, esetleg az értékhatárookra vonatkozó előírások. Beavatkozásra akkor van szükség, ha a teljesítménymutatók értéke eltér az előre meghatározott és rögzített megfelelőségi határoktól.<sup>118</sup> A szabályozás **célja a folyamat változékonyságának csökkentése** – a változékonyságok okainak felderítése és megszüntetése által – a vele szemben támasztott követelmények megbízható teljesülése érdekében. Elsősorban a gyakorlatban jól bevált módszerek standardizálásáról és a működés szabályainak összefoglalásáról van szó, melyek írásban rögzített formája **az eljárási utasítás vagy eljárásrend**. A folyamatok leírásának és modellezésének számtalan formája létezik (pl. folyamatleírás, folyamat ábra, PDCA-ciklus, DMAIC ciklus /Define – Measure – Analysis – Improvement – Control/, Gantt-diagram, stb.). A leírás szempontjainak megválasztása döntő mértékben befolyásolja a szabályozás eredményességét. A szabályozás mértéke és részletessége az alkalmazó szervezet igényeitől és céljaitól függ.

**Alapvető követelmény**, hogy az eljárásrend tartalmazza a következő elemeket:

- a folyamat megnevezése, egyedi kódja és tartalmának rövid leírása;
- a folyamat lépéseinek részletes ismertetése;
- a folyamat kapcsolódási pontjainak rögzítése (bemenetek, kimenetek);
- a folyamat működtetéséhez szükséges emberi, anyagi és tárgyi erőforrások megadása;
- a folyamat időbeli határainak kijelölése;
- a folyamat működéséért felelős személy és/vagy szervezeti egység megnevezése;

---

<sup>116</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : tanuljuk, tanítsunk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. 3. bőv., átd. kiad. Budapest : Terc, cop. 2006. p. 225.

<sup>117</sup> Az SDCA-ciklus a PDCA-ciklus továbbfejlesztett modellje, a folyamatos javítás és fejlesztés ciklusa. Az SDCA-ciklus kiindulópontként tekint a PDCA-ciklus során szerzett tapasztalatokra, melyeket követendő normaként, szabványként (S – standard) azonosít; így biztosítva azt, hogy egy korábban elkövetett hiba ne fordulhasson elő újból és a folyamat egy minőségileg magasabb szintre léphessen.

<sup>118</sup> BODA István – NAGY László: Gondolkodjunk együtt (2) - a menedzsmentről. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 18. évf. 10. sz. (2009) p. 18-22.



- az ellenőrzési és beavatkozási pontok, illetve mérési módszerek, folyamatindikátorok meghatározása;
- a folyamat dokumentációs követelményeinek megadása, a folyamat során alkalmazott és keletkező dokumentumok felsorolása;
- a folyamatleírást jóváhagyó személy és/vagy szervezeti egység megnevezése
- a dokumentum jóváhagyásának időpontja.<sup>119</sup>

Akár egy új szabályozás, vagy egy már meglévő, de módosított eljárásrend bevezetéséről legyen szó, mindkettő komoly körütekintést igényel. Az eljárásrend megtervezését, illetve újratervezését és elkészítését követően, a gyakorlatban történő alkalmazása előtt, célszerű azt kipróbálni és szükség esetén módosítani és csak mindezek után véglegesíteni, standardizálni. A szabályozás emberi oldalát tekintve pedig a legcélravezetőbb már a kezdetektől bevonni a leírt folyamatban érintett személyeket. Tapasztalataik és javaslataik beépítésével elkerülhető a két véglet, a folyamat túlságosan merev vagy – épp ellenkezőleg – alul szabályozása.

## 5.2. A folyamatok jelentősége a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerben

Ahogy a minőségirányítási modellek mindegyikének, úgy az Európai Unió tagállamai által elfogadott Common Assessment Framework (CAF) modellre épülő hazai Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszernek is **kulcsfontosságú eleme a folyamatok szabályozása**. A szervezeti önértékelés vezérfonalául szolgáló keretrendszer alapelve, hogy a szolgáltatások **minőségének javítása** elsősorban **megelőzéssel**, valamint a **kulcsfontosságú folyamatok szisztematikus javításával** érhető el. A folyamatközpontú működés a tudatos munkaszervezést segíti elő. A könyvtári munkafolyamatok rendszerbe foglalása révén lehetővé válik a hiányosságok korai felismerése és kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzése, az esetleges felelősségek megállapítása.<sup>120</sup>

A szervezeti önértékelés lebonyolításához, a Könyvtári Intézeti által közreadott útmutató kiemelt figyelmet szentel a könyvtári munkafolyamatok számbavételének és elemzésének. A „**Folyamatok**” elnevezésű **5. adottság kritérium** értékelésekor a vizsgálat tárgya „az a módszer, ahogyan a szervezet azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú

---

<sup>119</sup> A fentiekén kívül a szervezet speciális igényeinek megfelelően további szempontok is elképzelhetők.

<sup>120</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 36.

folyamatait a szervezeti stratégia és tervezés támogatása érdekében”<sup>121</sup>. A kritérium tartalmát az alábbi három alkritérium részletezi:

1. *Mit tesz a könyvtár a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?*
2. *Milyen intézkedések biztosítják a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?*
3. *Mit tesz a könyvtár a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?*

A KKÉK alkritériumai azokat a fő kérdésköröket határozzák meg, amelyeket a kritérium értékelésekor figyelembe kell venni. Az egyes alkritériumokhoz kapcsolódó példák pedig megkönnyítik az alkritériumok tartalmának értelmezését és lehetséges vizsgálati területeket javasolnak, hogy az önértékelők feltárják, a könyvtár milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott követelményekre.

Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat szervezeti önértékelése során egy szakértőkből álló csoport, az Értékelésirányító munkacsoport vizsgálta az egyes kritériumokat, alkritériumokat és a hozzájuk tartozó számtalan segítő példát. A munkacsoport megállapításainak és észrevételeinek felhasználásával és a disszertáció szerzőjének közreműködésével, 2010 májusában készült el az ELTE könyvtári hálózata számára az „Útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez” című dokumentum, mely a csoport elemző munkájának legfontosabb eredményeit ötvözte a KKÉK előírásaival, létrehozva az értékelési keretrendszer helyi igényeknek és feltételeknek megfelelő, intézmény specifikus adaptációját.<sup>122</sup> Az EKSZ első önértékelése során szerzett tapasztalatok birtokában és az önértékelők javaslatai alapján, készülve a következő felmérési periódusra a munkacsoport 2012-ben készítette el az útmutató második, átdolgozott és aktualizált változatát.

Az Értékelésirányító munkacsoport által javasolt módosítások nem érintették az 5. „Folyamatok” adottság kritériumot, annak mindhárom alkritériuma és 14 segítő példája (vizsgálati területe) változtatás nélkül került átemelésre a KKÉK-ból az EKSZ módszertani útmutatójába.<sup>123</sup> Megállapította viszont a szakértői csoport, hogy a „Folyamatok” három alkritériuma és a KKÉK egyéb alkritériumai között szoros összefüggés figyelhető meg,

---

<sup>121</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 35.

<sup>122</sup> Útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez / közread. az ELTE EKSZ K21 Önértékelés-irányító team ; [szerk. dr. Ficzkó Zsuzsanna]. 1. számú változat. Budapest : ELTE EKSZ K21 Minőségfejlesztési projekt, 2010. 102 p.

<sup>123</sup> Az 5. Folyamatok kritérium három alkritériuma és azok valamennyi vizsgálandó területe a disszertáció 11.6 számú mellékletében látható.

melyek tisztázása kulcsfontosságú, mivel ezen kapcsolatok és kölcsönhatások értelmezése jelentős mértékben befolyásolhatja az értékelés eredményét.

Az első alkritérium (5.1 Mit tesz a könyvtár a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?) értékelésekor látni kell, hogy a könyvtár adottságai közül további négy alkritérium kapcsolódik a kérdéshez:

- (2.3) a könyvtár stratégiájának kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása;
- (2.4) a könyvtár stratégiájának megismertetése és megvalósítása az egész szervezetben a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül;
- (3.1) a könyvtár stratégiájával összhangban tervezni és működtetni emberi erőforrás politikáját;
- (3.3) a munkatársak bevonása a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével.

A második alkritérium (5.2 Milyen intézkedések biztosítják a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?) kapcsolatrendszere szintén összetett. Megállapításai elsődlegesen a partnerkapcsolatok menedzselését és javítását vizsgáló (5.3-as) adottság alkritériumával állnak kapcsolatban. Értékelésekor figyelembe kell venni továbbá, hogy az 5.2 alkritériumnál felmért adottságok hatással lehetnek az elért eredményeket vizsgáló alábbi alkritériumokra is:

- (6.1) a használók véleménye és elégedettsége;
- (6.2) a használókkal kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése;
- (7.1) a munkatársak véleménye, elégedettsége és eredmények a motiválás területén;
- (7.2) a munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók;
- (8.1) a társadalom érdekelt részének véleménye, elégedettsége;
- (8.2) a társadalmi hatással kapcsolatos eredmények teljesítménymutatói;
- (9.1) külső és (9.2) belső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában.

A harmadik alkritérium (5.3 Mit tesz a könyvtár a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?) értékelését az adottságok közül leginkább

- (2.2) a meglévő és a lehetséges partnerek jelenlegi és jövőbeli elvárásainak gyűjtése, elemzése;
- (4.1) a külső kapcsolatok;
- (4.2) a pénzügyi erőforrások;
- (4.3) a tárgyi erőforrások, valamint
- (4.4) a szervezet információs és tudásvagyonának menedzselése befolyásolják.

Az adottsághoz tartozó eredmények pedig az alábbi két alkritériumban tükröződnek:

- (6.1) a használók véleménye és elégedettsége;
- (6.2) a használókkal kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése.

### 5.3. Folyamatmenedzsment az ELTE EKSZ minőségirányítási rendszerében

Ahogy a mindennapi tevékenységeinket átszövi a folyamatok egymásba kapcsolódó hálózata, ugyanígy kapcsolódnak egybe a könyvtár szolgáltatásait létrehozó folyamatok és tevékenységek sorozatai is, melyek önmagukban nem, csak kapcsolataik révén képesek a teljesség megteremtésére. **A könyvtári szolgáltatások teljességének és minőségének kulcsa** a tudatos munkaszervezés, **a szolgáltatásokat létrehozó folyamatok menedzselése**, a TQM vezetési filozófiára jellemző folyamatszempléletű megközelítés. Ahhoz, hogy a dinamikusan változó környezet ellenére a könyvtár mindig azonos színvonalon és minőségben tudja teljesíteni a felhasználók igényeit és elvárásait, kiemelt figyelmet kell fordítani a folyamatok helyi rendszerének minden elemére.

A folyamatok rendszerében való gondolkodás, a **folyamatszempléletű megközelítés** alapelve, hogy a szervezet működésének sikeressége és hatékonysága az intézményen belüli folyamatok eredményeként alakul ki.<sup>124</sup> A szolgáltatások hatékonyságának és minőségének fejlesztése úgy érhető el, ha a tevékenységeinket áttekinthető módon folyamatokra bontjuk, leírjuk és azokat megfelelően szabályozzuk. A folyamatok elvégzésének előírt módját tartalmazó eljárások (eljárásrendek) biztosítják, hogy minden folyamatot szisztematikus, integrált és következetes módon működtessenek. A működés szabályozása és fejlesztése érdekében mindenképp a folyamatokat kell rendszerbe foglalni, tudatossá, átláthatóvá tenni, így válik lehetővé a hibák időelőtti kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzása, és a felelősségek megállapítása.<sup>125</sup> A folyamatok megszervezése, sikeres működtetése komoly körültekintést kíván, mivel a folyamatok szoros kölcsönhatásban állnak egymással, összetett rendszert alkotnak, mely igen érzékenyen reagál a környezet minden változására, a várt és nem várt eseményekre egyaránt. A folyamatok szabályozásának végső célja pedig a szolgáltatási folyamatok egységesítése, a felhasználók által is érzékelhető egységes működés, illetve szolgáltatási kínálat létrehozása.

---

<sup>124</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. p. 10-12.

<sup>125</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 36.

Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat minőségirányítási rendszerének kialakításakor nem kizárólag egyetlen minőségirányítási rendszer előírásait és javaslatait vettük figyelembe, hanem törekedtünk arra, hogy a lehető legteljesebb, az EKSZ működésének minden területét **átfogó szabályozás** szülessen. A **TQM elveit** szem előtt tartva, nagy hangsúlyt fektettünk a hálózat munkatársainak bevonására, képzésére, megszámlálhatatlan tréninget és konzultációs alkalmat tartottunk, hogy gyarapodó tudása által mindenki részt vehessen a rendszer kialakításában, működtetésében és fejlesztésében egyaránt. Az EKSZ minőségirányítási rendszeréből nem hiányzik az **MSZ EN ISO 9000:2005**-ös és az **MSZ EN ISO 9001:2009**-es szabványokban részletezett minőségirányítási rendszerre jellemző minőségpolitika, a mérhető és számon kérhető minőségcélok, a megfelelő szervezeti keretek, valamint a jól strukturált és megfelelően kialakított dokumentációs rendszer sem. Mindezt hűen tükrözi a K21 Minőségfejlesztési projekt és az EKSZ tagkönyvtárak által megalkotott Minőségirányítási kézikönyv, melyet 2012 őszén fogadott el az ELTE Könyvtári Tanácsa.<sup>126</sup>

### **5.3.1. A Folyamatirányítási munkacsoport**

Az EKSZ minőségirányítási rendszerének egyik központi kérdése az intézményi folyamatok menedzselése. A folyamatszabályozás helyi rendszerének kialakításában vezető szerepet töltött be a K21 projekt 4-es számú Folyamatirányítási munkacsoportja<sup>127</sup>, szoros együttműködésben természetesen a projekt többi munkacsoportjával, külső szakértőkkel és nem utolsósorban a projekt vezetésével. A csoport munkája valódi PDCA körként írható le leginkább, újra és újra, meghatározott időközönként ismétlődő ciklusok sorozataként. A kezdetben 5 fős, jelenleg (2013 őszén) 12 tagot számláló Folyamatirányítási munkacsoportban elsősorban az egyetem kari könyvtárainak és az Egyetemi Könyvtárnak a képviselői vesznek részt. Az éves munkatervében megfogalmazott programján felül a munkacsoport alapvető feladata, hogy

- a tagkönyvtárak közlései alapján évente számba vegye az ELTE EKSZ folyamatait;
- az összegyűjtött folyamatok közül, a stratégiai céloknak megfelelően kijelölje a közös kulcsfontosságú működési-, illetve szolgáltatásnyújtási folyamatokat;
- a közös folyamatok birtokában megrajzolja és évente felülvizsgálja az EKSZ folyamattérképét;

---

<sup>126</sup> Az ELTE Könyvtári Tanácsának tagjai, feladatai és ügyrendje az egyetem központi honlapján. Forrás: [http://www.elte.hu/bizottsagok/konyvtari\\_t](http://www.elte.hu/bizottsagok/konyvtari_t) [Letöltés: 2013. április 10.]

<sup>127</sup> A Folyamatirányítási munkacsoport leírása. Forrás: [http://www.konyvtar.elte.hu/letoltesek/K21/Folyamatiranyitasi\\_csoporthoz%5B4%5D\\_jav.doc](http://www.konyvtar.elte.hu/letoltesek/K21/Folyamatiranyitasi_csoporthoz%5B4%5D_jav.doc) [Letöltés: 2013. február 5.]

- gondoskodik a tagkönyvtárak által beküldött folyamatleltárak összegyűjtéséről és archiválásáról;
- kidolgozza és szükség esetén felülvizsgálja a folyamatok leírásának szempontrendszerét;
- közvetlen módszertani és gyakorlati segítséget nyújtson a tagkönyvtárak részére.

Az EKSZ folyamatszabályozási rendszerének kialakítása, működtetése és fejlesztése elképzelhetetlen lenne a tagkönyvtárakban dolgozó könyvtárosok elkötelezett és aktív részvétele nélkül. A projekthez önként csatlakozhat az ELTE EKSZ bármely munkatársa. A jelentkezők a munkacsoportok tevékenységéről a projekt honlapján tájékozódhatnak<sup>128</sup>. A K21 Minőségfejlesztési projekt emberi erőforrását tekintve, a legfrissebb statisztika szerint, 57 munkatársat számlál a program, mely a háromévente tervezett szervezeti önértékelés alkalmával további résztvevőkkel egészül ki.

### **5.3.2. Az ELTE EKSZ folyamatleltára és -térképe**

Az Egyetemi Könyvtári Szolgálat tagkönyvtáraiban előforduló folyamatok azonosítása és számbavétele 2011 őszén kezdődött meg, a disszertáció szerzője által vezetett Folyamatirányítási munkacsoport koordinálásával. Az azonosítás az intézményi folyamatok összegyűjtését és a közöttük lévő kapcsolatok meghatározását, valamint a megfelelő folyamatkategóriába való besorolását foglalta magában. A tagkönyvtárak munkáját megkönnyítette és mindvégig vezérfonalként szolgált az Egyetemi Könyvtár által közreadott folyamatleltár. Az intézményi folyamatleltárakat az EKSZ 8 kari és 3 intézeti könyvtára, illetve az Egyetemi Könyvtár<sup>129</sup> készítette el és juttat el elektronikus úton a Folyamatirányítási munkacsoporthoz, ezt követően kezdődhetett el a folyamatleltárak formai, illetve tartalmi feldolgozása és terminológiájának összehangolása.

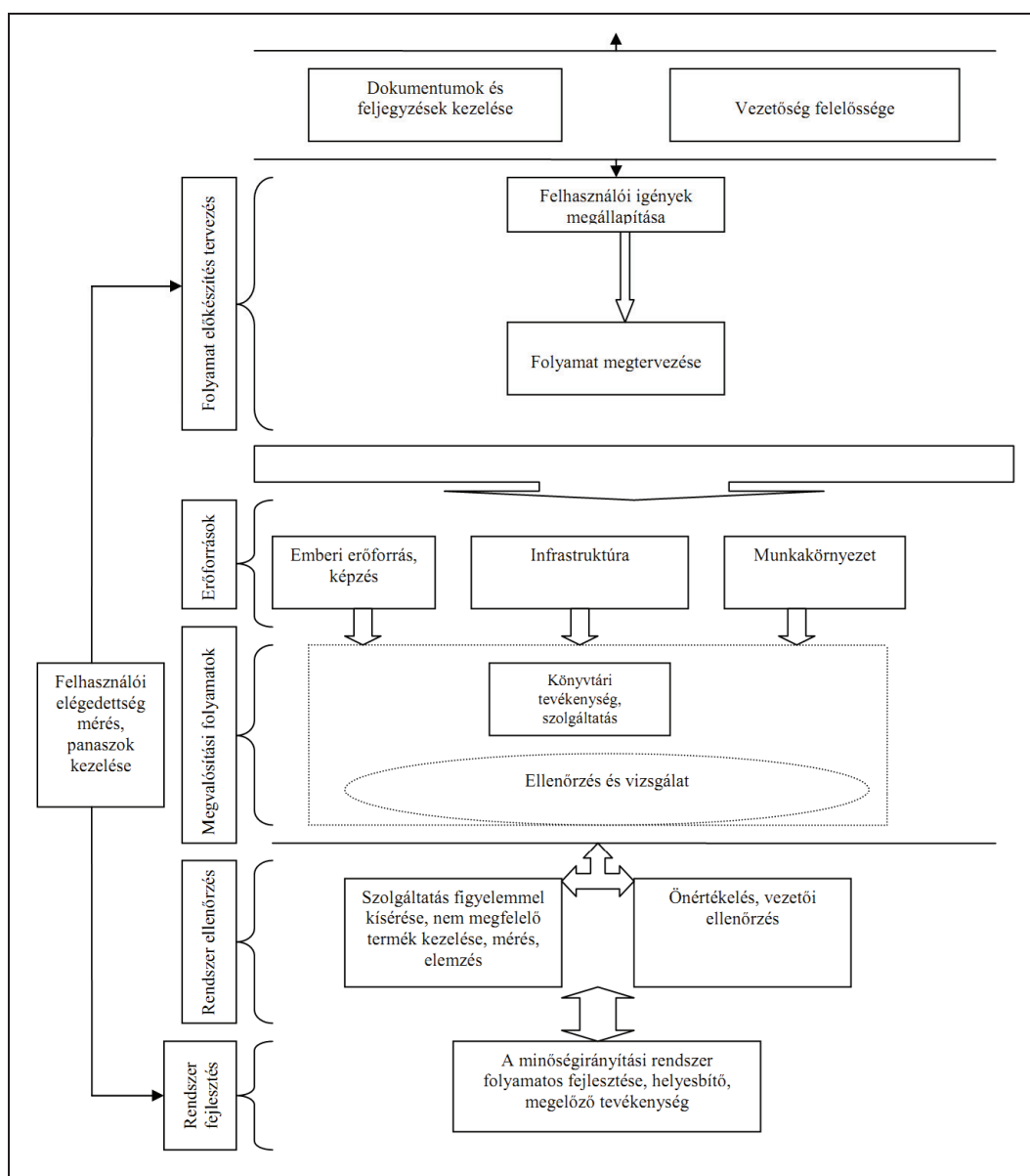
A folyamatok hálózati szintű egyeztetése igazi kihívást jelentett, mivel – az akkoriban még viszonylag alacsony létszámú munkacsoportnak (5 fő) – hozzávetőlegesen 12-szer 100, azaz közel 1200 folyamat összevetését és kategóriákba sorolását kellett elvégezni, aránylag rövid idő alatt. Az intézményi folyamatleltárak egyesítését és a közös, valamint a kulcsfolyamatok

---

<sup>128</sup> K21 munkacsoportok bemutatkozása. Forrás: <http://konyvtar.elte.hu/hu/node/465> [Letöltés: 2013. június 18.]

<sup>129</sup> A folyamatleltárt beküldő 12 könyvtár: BTK Angol-Amerikai Intézet Könyvtára, Állam- és Jogtudományi Kar Kari Könyvtár, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar Könyvtár, BTK Kari Olvasó, Egyetemi Könyvtár, BTK Germanisztikai Intézet Könyvtára, Informatikai Kar Könyvtára, Pedagógiai és Pszichológiai Kar Könyvtára, Tanító- és Óvóképző Kar Könyvtár, Társadalomtudományi Kar Kari Könyvtár, BTK Távol-keleti Intézet Könyvtára, Természettudományi Kar Kari Könyvtár.

kiemelését követően készült el az *EKSZ folyamatleltára*, amely összesen 60 közös folyamatot<sup>130</sup> és ezen belül 20 kulcsfolyamatot<sup>131</sup> tartalmaz, melyből 6 vezetési, 4 támogató és 10 alapfolyamat. A folyamatleltár és kulcsfolyamatok listája – a minőségirányítási rendszerekkel szemben támasztott dokumentációs követelményeknek megfelelően – bekerült az Egyetemi Könyvtári Szolgálat Minőségirányítási kézikönyvének mellékletébe. A szervezetben működő folyamatok vizualizációjának egyik legkézenfekvőbb eszköze a *folyamattérkép*. Az EKSZ minőségirányítási rendszerében működő folyamatok egymáshoz való viszonya és kölcsönhatásai az alábbi folyamattérkép segítségével vázolhatók fel.



11. ábra: Az ELTE EKSZ folyamattérképe.<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Az ELTE EKSZ folyamatleltára a disszertáció 11.7 számú mellékletében látható.

<sup>131</sup> Az ELTE EKSZ kulcsfolyamatainak listája a disszertáció 11.8 számú mellékletében látható.

<sup>132</sup> Az ábra forrása: ELTE EKSZ Minőségirányítási kézikönyv. Budapest: ELTE Egyetemi Könyvtár, 2012. p. 22.



### 5.3.3. A folyamatok leírásának egységes szempontrendszere az ELTE EKSZ-ben

A folyamatközpontú működés megvalósításának következő lépése az azonosított közös folyamatok szabályozása. A szabályozás egy adott tevékenységsorozat megvalósítási módjának és feltételeinek megtervezését és írásban történő rögzítését jelenti. A leírás során meg kell határozni, a folyamatot felépítő, egymásra épülő tevékenységeket, a szükséges erőforrásokat, az időszükségletet és a határidőket. „Fontos továbbá a felelőségek és hatáskörök kijelölése, az ellenőrzési és a beavatkozási pontok megadása. Lényeges a felhasználók részére biztosított visszajelzési lehetőségek megadása, illetve a folyamat működéséhez kapcsolódó – használandó és keletkező – dokumentumok összegyűjtése.”<sup>133</sup>

A felsorolt szempontokat egyesíti magában az a **folyamatmenedzsment űrlap és kitöltési útmutató**, amelyet a disszertáció szerzőjének vezetésével a K21 projekt Folyamatirányítási munkacsoportja dolgozott ki az EKSZ közös folyamatainak leírásához.<sup>134</sup> A minőségirányítási rendszerek dokumentációs előírásainak eleget téve, a K21 projekt jóváhagyását követően, mindkét dokumentum – a folyamatleltárhoz és a kulcsfolyamatok listájához hasonlóan – az ELTE EKSZ Minőségirányítási kézikönyvében nyerte el végleges formáját. A folyamatmenedzsment űrlap és kitöltési útmutató segítségével az EKSZ minden közös folyamatát egy **egységes szempontrendszernek** megfelelően lehet leírni, amely magába foglalja egyrészt a folyamat szöveges leírását, másrészt pedig a folyamat lépéseinek grafikus ábrázolását, a folyamat ábráját egyaránt. Az elkészült és jóváhagyott folyamatleírások a szervezeti önértékelés nélkülözhetetlen bizonyítékai, a folyamatszabályozás helyi rendszerét bemutató kötelező dokumentumok. A leírás részletességét tekintve a folyamatmenedzsment űrlap jelenleg 17 rovatot számlál, melyek négy tematikus csoportba sorolhatók (F-I. ... F-IV.).

#### F-I. csoport – azonosítás

Az első csoportban a folyamat azonosítására és egymástól való megkülönböztetésére szolgáló négy adatelem kapott helyet:

- a folyamat megnevezése;

---

<sup>133</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : tanuljuk, tanítsunk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. 3. bőv., átd. kiad. Budapest : Terc, cop. 2006. p. 35.

<sup>134</sup> Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat folyamatmenedzsment űrlapja a disszertáció 11.9 számú mellékletében látható.

- a folyamat típusa;
- a folyamat kódja;
- a főlérendelt folyamat kódja.

A folyamatok egységes *megnevezésének* kiinduló alapja az EKSZ folyamatleltára, mely az intézményi leltárak összehangolása során alakult ki. A *folyamat típusának* megállapításához szintén az EKSZ folyamatleltára ad útmutatást. Ez alapján beszélhetünk vezetési, támogató és alapfolyamatokról.

Az EKSZ tagkönyvtáraiban **vezetési folyamatnak** tekinthető például

- a stratégiai tervezés;
- az éves költségvetés tervezése, ellenőrzése és módosítása;
- a fejlesztési tervek készítése, ellenőrzése és módosítása;
- az éves munkaterv és beszámoló elkészítése;
- a vezetői ellenőrzés, értékelés és intézkedés.

Az EKSZ-ben **alapfolyamatként** vehető számba többek között

- a gyűjteményszervezés;
- a dokumentumok feltárása;
- a helyben használat;
- a kölcsönzés (saját állományból, illetve könyvtárközi kölcsönzésből);
- a belső ügyfélszolgálati tevékenység;
- a regisztráció;
- a felhasználóképzés;
- a tájékoztatás;
- az online és elektronikus szolgáltatások;
- a reprográfiai szolgáltatások.

Az EKSZ-ben a **támogató folyamatok** sorába tartozik például:

- az informatikai rendszerek üzemeltetése;
- az adatbázis-beszerzés és -működtetés;
- az authority és tárgyszójegyzékek karbantartása;
- a használói elégedettség mérés;

- a statisztikakészítés
- a szervezeti kultúra felmérés;
- a humánerőforrás-gazdálkodás;
- a képzési folyamatok;
- az iktatás, az iratkezelés és a postázás;
- a pénzügyi és számviteli folyamatok;
- az épület-karbantartás és üzemeltetés;
- a raktározás.

Fontos megjegyezni, hogy a folyamatok adott kategóriába való tartozása intézményenként változó lehet, a helyi adottságok és célok függvényében a fenti felsorolástól lényegesen eltérhet. Különösen igaz ez a kulcsfolyamatokra, amelyek az intézmény stratégiájában meghatározott célrendszer változásának megfelelően szintén módosulhatnak és bizonyos időszakokban a szervezet más-más folyamatai válhatnak kulcsfolyamattá.

A csoport utolsó eleme, *a folyamatok kódolási rendszere* jelenleg még kidolgozás alatt áll. A tervezett kódrendszerrel szemben támasztott alapvető követelmény, hogy a folyamat azonosíthatóságát szolgáló, az EKSZ egységes kódrendszeréből származó egyedi kódot biztosítson, amely egyértelműen utal a leírt folyamatnak a folyamatok hierarchiájában elfoglalt helyére.

## **F-II. csoport – a működés központi elemei**

A folyamatmenedzsment űrlap második tematikus egységébe a folyamat működésének központi elemei kerültek:

- a folyamat célja;
- a folyamatgazda megnevezése;
- a folyamat kölcsönhatásai (bemenetek és kimenetek);
- a folyamathoz rendelt erőforrások és feltételek;
- a folyamat működésének kritikus pontjai;
- a folyamat részletes leírása, folyamatábra;
- a folyamat dokumentálása (használandó és keletkező dokumentumok).

A *follyamat célja* az adott folyamat működtetésével megvalósítandó feladat, illetve az elérni kívánt eredmény megfogalmazása.

A *follyamatgazda* a folyamat tervezéséért, működtetéséért, végrehajtásáért, ellenőrzéséért és fejlesztéséért felelős szervezeti egység és/vagy munkakör megnevezése. A folyamatgazda feladata, hogy integrálja a folyamatot a szervezetbe, erőforrásokat rendeljen hozzá (vagy a szükséges erőforrásigényt a döntéshozó elé terjessze elfogadásra) és részt vegyen folyamatot érintő döntés-előkészítésben. A folyamathoz kapcsolódó mérések értékelése nyomán, romló tendenciák esetén javaslatot tesz a rá bízott folyamatok javítására, illetve fejlesztésére.

A *follyamat kölcsönhatásainak* feltérképezése a folyamatleltárban szereplő folyamatok rendszerbe épülését vizsgálja, vagyis azt, hogy miként kapcsolódnak egymáshoz az intézmény folyamatjai, és milyen hatással vannak egymásra. A kapcsolatok feltárása egyben a folyamatok határainak kijelölését is jelenti, ami elengedhetetlen a folyamatok szabályozásához. A K21 projekt döntése értelmében a folyamatok bemenetei (inputok) és kimenetei (outputok) egyaránt lehetnek más folyamatok, dokumentumok, illetve egyén kiindulópontként szolgáló adat is. Példaként lássuk az állományból való törlés folyamatának kölcsönhatásait:

A folyamat bemenete(i)	A folyamat kimenete(i)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ főlöspéldány lista</li> <li>▪ törlési jegyzék</li> <li>▪ szabadpolcos állomány kezelése</li> <li>▪ leltározási ütemterv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ éves és ad hoc statisztikai adatszolgáltatás</li> <li>▪ leltárkönyvek készítése és vezetése</li> <li>▪ raktári rend kialakítása és fenntartása</li> <li>▪ törlési jegyzőkönyv</li> </ul>

12. ábra: Az állományból való törlés folyamatának kölcsönhatásai.

A folyamatmenedzsment űrlap *erőforrások és feltételek* rovata megadja egyrészt a folyamat sikeres működéséhez szükséges emberi erőforrás igényt (mennyiség, képzettség, kompetencia), másrészt pedig meghatározza a tárgyi erőforrásokat és az infrastrukturális feltételeket, illetve számba veszi az anyagi erőforrásokat is. A projekt értelmezése szerint az erőforrások és a feltételek nem a folyamat végére várható eredmény (output) erőforrásaira és feltételeire, hanem az eredményig való eljutásra vonatkoznak. Például a továbbképzési terv készítésekor, nem adható meg feltételként a képzéshez szükséges anyagi erőforrás, mivel az már a tervezési folyamat eredménye, az eredmény sikeres megvalósulásának feltétele.

A tényleges erőforrás a továbbképzési terv megalkotásának feltételei, így lehet például a képzések összegyűjtésével foglalkozó kolléga munkaideje és munkabére.

A következő rovat a *kritikus pontok*. A folyamatleírások egyik alapvető célja a típushibák vagy a sikeres megvalósulásokat akadályozó tényezők, azaz a kritikus pontok feltérképezése és minimalizálása. A működés szempontjából alapvetően fontos a kockázatok nagyságának és esélyének csökkentése, valamint a nem elkerülhető kockázatok felügyeletére ellenőrző folyamatok beépítése. A kritikus pontok gyakran az eredmény-, illetve teljesítmény-értékelés hiányára vezethetők vissza, megoldására sztenderd eljárásrendet kell kialakítani és alkalmazni. A beavatkozási pontokon segédfolyamatok meghatározása válik szükségessé.

Az űrlap egyik legfontosabb rovata a *folyamat részletes leírása és folyamatábra*. A folyamat leírásának tartalmaznia kell mindazokat a lépéseket és a hozzájuk tartozó információkat és dokumentumokat (használandó és keletkező), amelyek alapján a folyamat megfelelő képzettséggel és kompetenciával rendelkező személy által működtethető. A folyamatok leírásának tartalmaznia kell továbbá azokat a mérő- és ellenőrzőpontokat is, amelyek a folyamatok működésének megfelelőségét mutatják. A folyamat eseményeinek, tevékenységeinek, egymás után következő lépéseinek vizuális szemléltetésére és megértésére kiváló eszköz az egyik legegyszerűbb minőségelemzési technika<sup>135</sup>, a folyamatábra (flow-chart), mely bemutatja a folyamatok kapcsolódását. Egyszerűségüknek és szemléletességüknek köszönhetően alkalmazásuk széles körben terjedt el, az ISO szabványok Készítésük közben olyan rejtett hibák kerülhetnek felszínre, amelyek nélküle felderíthetetlenek maradtak volna.<sup>136</sup> A folyamatábrák készítéséhez a Folyamatirányítási munkacsoport vezetője javaslatot tett a Diagram Designer elnevezésű ingyenes program használatára, melyet a disszertáció „*A folyamatok grafikus ábrázolását segítő szoftveres megoldások*” című fejezetében részletesen bemutatok.

A folyamat működése során használandó és a keletkező dokumentumokat az űrlap *dokumentálás* rovatában kell feltüntetni. Az EKSZ használandó dokumentumként tekint többek között a raktári kérő- és megrendelőlapokra (pl. digitális másolatszolgáltatási

---

<sup>135</sup> JARJABKA Ákos: Minőségügyi és minőségbiztosítási alapismeretek. Pécs : Baranya Megyei Vállalkozói Központ, 2007. Forrás: <http://www.bmvk.hu/downloads/spinoff/Minosegbiztositas.pdf> [Letöltés: 2013. július 6.]

<sup>136</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 69-72. p.

megrendelőlap), a beiratkozás alkalmával kitöltendő egységes formanyomtatványokra (pl. regisztrációs űrlap), a keletkező dokumentumok közé pedig elsősorban a különböző igazolásokat, bizonylatokat (pl. kölcsönzési bizonylatok), nyugtákat és jegyzőkönyveket sorolja. Az EKSZ által meghatározott közös folyamatok esetében a használandó dokumentumok egységes formai és tartalmi megjelenése szintén elvárható és javasolt.

### **F-III. csoport – szabályozás, mérés, értékelés**

A folyamatmenedzsment űrlap harmadik tematikus csoportjába azok a leírási szempontok tartoznak, amelyek a folyamat működéséhez kapcsolódó könyvtárpolitikai dokumentumokat, valamint a mérési és értékelési rendszer elemeit tartalmazzák:

- a folyamatra vonatkozó jogszabályok, szabványok, szabályzatok (általános és helyi szabályozók);
- a folyamat indikátorai;
- a folyamat mérésének és értékelésének módszerei.

A folyamatok szabályozása döntően írásbeli szabályozókon keresztül (pl. ISO, MSZ, KSZ, munkakör leírások, vezetői utasítások, stb.) valósul meg, célja a folyamatok kimenetének, outputjának standardizálása, részben a használók pontos és átlátható tájékoztatása, részben pedig a könyvtárak és információs intézmények közötti zökkenőmentes adatcsere érdekében. A folyamatok működési kereteinek ellenőrzésekor a szabályozó dokumentumok vizsgálatát kell elvégezni. Különösen fontos kérdés, hogy a könyvtár hogyan hangolja össze a meglévő szabályozási rendszerét (pl. SzMSz, törvényi megfelelés dokumentumai, stb.) az új minőségbiztosítási rendszer elemeivel, azaz hogyan tudja elkerülni a párhuzamos és esetleg egymásnak ellentmondó szabályrendszerek építését.

A folyamatmenedzsment űrlap *A folyamatra vonatkozó jogszabályok, szabványok, szabályzatok* elnevezésű szakasza két külön csoportba sorolja a könyvtár működését és tevékenységét meghatározó szabályzókat. Az *Általános* dokumentumok számbavételét az EKSZ Minőségirányítási kézikönyvének 2. számú melléklete<sup>137</sup> segíti, mely az EKSZ működését meghatározó szabályzatokat és jogszabályokat gyűjti egybe.

---

<sup>137</sup> Az ELTE EKSZ Minőségirányítási kézikönyve – bejelentkezést követően – elérhető az Egyetemi Könyvtár honlapján. Forrás: <http://konyvtar.elte.hu/web/hu/node/2355> [Letöltés: 2013. március 20.]

A kézikönyv szerkesztői által összeállított felsorolásban helyet kaptak

- a könyvtárra, mint intézményre vonatkozó jogszabályok;
- a könyvtári jogszabályok;
- a könyvtári közfeladatot meghatározó egyéb jogszabályok;
- a foglalkoztatás szabályai;
- szerzői jogi szabályok;
- a statisztikai adatgyűjtést elrendelő jogszabályok; továbbá
- a teljesítménymutatók kidolgozásakor figyelembe vett szabványok, ajánlások, rendeletek, dokumentumok.

A *Helyi* dokumentumok sorában az ELTE és az Egyetemi Könyvtár, valamint az EKSZ Szervezeti és Működési Szabályzata<sup>138</sup> mellett, helyet kaptak a Könyvtári Tanács ügyrendje<sup>139</sup>, illetve a tagkönyvtárak használati szabályzatai is. A helyi sajátosságokat tükröző további dokumentumok lehetnek többek között a gyűjtőköri szabályzatok, a katalogizálási és tárgyszavazási segédletek. A könyvtárak helyi szabályzatainak kérdésével részletesen foglalkozok a disszertáció egy későbbi, „*A minőségirányítási rendszerek dokumentációja*” című fejezetében.

A leírt folyamat mérésének és értékelésének kulcsfontosságú elemei a folyamathoz rendelt *indikátorok*, a folyamatmenedzsment űrlap következő rovata. Az indikátorok adott vizsgálati szempontokhoz rendelhető mutatók (pl. mennyiségi mutatók, használói elégedettségmérés mutatók). Az indikátorok funkciója kettős, egyrészt alkalmasak az adott állapot leírására, valamint a vizsgálati/értékelési szempontok állandósága mellett alkalmasak a változások irányának és mértékének a megítélésére is. Az intézmény szempontjából indikátorról akkor beszélünk, ha ezek – mérési eszközként – az intézmény céljaihoz kapcsolódnak, és így a cél elérésének mértékét mutatják (célértékek). Az indikátorokkal szemben alapvető követelmény, hogy a folyamatoknak olyan jellemzőit ragadják meg, amelyek a könyvtár küldetése és céljai szempontjából nagy jelentőségűek. Fontos szempont továbbá az is, hogy az adatgyűjtés ne rójon indokolatlanul/ésszerűtlenül nagy terhet a munkatársakra és mértéke álljon arányban az eredmények hasznával. Ennek érdekében az adatgyűjtést célszerű integrálni a folyamatba, a

---

<sup>138</sup> ELTE EKSZ SzMSz Forrás: [http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/EKSZ\\_SzMSz.pdf](http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/EKSZ_SzMSz.pdf) [Letöltés: 2013. január 23.]

<sup>139</sup> Az ELTE Könyvtári Tanácsának ügyrendje. Forrás: [http://www.elte.hu/file/konyvt\\_ugyrend.pdf](http://www.elte.hu/file/konyvt_ugyrend.pdf) [Letöltés: 2013. június 12.]



megfelelő ponton. Az indikátorok az EKSZ-ben egységes elvek szerint kerültek meghatározásra, a könyvtári teljesítménymutatókra vonatkozó szabványok<sup>140</sup> alapján. Az EKSZ kulcsfolyamataihoz kapcsolódó indikátorokat és mérési gyakoriságukat az EKSZ Minőségirányítási kézikönyve tartalmazza.<sup>141</sup>

A folyamat leírásának következő fontos eleme a *Mérés, értékelés*. A folyamatok működtetéséhez és fejlesztéséhez elengedhetetlen a folyamatok egységes mérési és értékelési rendszerének kialakítása. A folyamatokat több szempontból lehet mérni. Először is a folyamatoknál lényeges kérdés lehet, hogy a folyamat célját mennyire körültekintően határozta meg az intézmény, azaz a célok mennyire felelnek meg a folyamattal szembeni külső elvárásoknak. Másodsorban mérni lehet a folyamatok eredményességét, azaz hogy a folyamat megvalósítása a gyakorlatban eléri-e a kitűzött célokat? Vizsgálni lehet a folyamat hatékonyságát, azaz hogy az intézmény milyen erőforrás-befektetéssel érte el az adott eredményt. Végül pedig minden esetben vizsgálni kell, hogy a szabályozásban leírtak milyen mértékben valósulnak meg, illetve valósíthatók meg a gyakorlatban, azaz hogy mennyire egyezik meg a leírt működés a valós működéssel. Az EKSZ Minőségirányítási kézikönyvének 10., „*Mérés, elemzés, értékelés, fejlesztés*” című fejezetében részletesen meghatározásra került, hogy a folyamatok mérésekor mire terjed ki, illetve milyen módszerekkel és rendszerességgel történik az adatgyűjtés; hogyan megy végbe az értékelés eredményeinek feldolgozása, elemzése; ki a felelős a felmérések megszervezéséért, illetve az adatgyűjtések lebonyolításáért és kiértékeléséért; továbbá hol és hogyan kerülnek közzétételre az eredmények.

#### **F-IV. csoport – adminisztráció**

A folyamatmenedzsment űrlap negyedik és egyben utolsó tematikus egysége pedig a következő három adminisztratív jellegű adatot közli a leírt folyamatról:

- a folyamatleírás hatálybaléptetésének dátuma;

---

<sup>140</sup> (1) MSZ ISO 11620:2000 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók. 55 p. Az ISO 11620:1998 alapján.

(2) MSZ ISO 11620:1998/Amd.1:2003 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók. 1. módosítás: További teljesítménymutatók könyvtárak számára. 15 p. Az MSZ ISO 11620:2000 módosítása.

(3) MSZ ISO/TR 20983:2004 Információ és dokumentáció. Elektronikus könyvtári szolgáltatások teljesítménymutatói. 34 p. Az ISO/TR 20983:2003 alapján.

<sup>141</sup> Az ELTE EKSZ kulcsfolyamatait, valamint a hozzájuk kapcsolódó indikátorokat és azok mérési gyakoriságát a disszertáció 11.8 számú melléklete tartalmazza.

- a szabályozást jóváhagyó vezető megnevezése;
- a szabályozás módosításainak története.

A *folyamatleírás hatálybaléptetésének dátumánál* a standard folyamatleírás (folyamatgazdához köthető) kiadásának dátumát kell megadni, *a jóváhagyó vezető* megnevezésével és aláírásával. Az űrlap utolsó rovataként pedig a leírás első kiadása után történt *módosítások*, az átdolgozott, illetve javított verziók megkülönböztethetőségét biztosító adatok kerülnek felsorolásra (a módosítás sorszáma, dátuma, jellege, engedélyezője).

Az EKSZ közös folyamatainak leírása – az ismertetett folyamatmenedzsment űrlap segítségével – 2012 szeptemberében vette kezdetét a tagkönyvtárak bevonásával. Az EKSZ-ben azonosított 60 folyamat arányos elosztását követően egy könyvtárra átlagosan 5-6 leírás elkészítésének a feladata hárul. A közös folyamatok közül prioritást élveznek a kulcsfolyamatok, mivel az EKSZ minőségirányítási rendszerének hatálya illetve a szervezeti önértékelés ezekre terjed ki. A folyamatmenedzsment űrlapok kitöltését a könyvtárak egyéni munka keretében, a leírások ellenőrzését pedig párokban végzik. A tapasztalatokat a munkatársak személyesen a beszámolónapokon, virtuálisan pedig a közös e-learning felületen (Moodle) osztják meg egymással. A résztvevők egybehangzó véleménye szerint ezek a megbeszélések és online fórumok olyan intenzív tanulási lehetőséget jelentenek, amelyre minden folyamatleírással foglalkozó kollégának szüksége van. Jóval eredményesebb a problémák megoldása ebben a formában, mintha mindvégig egymástól elszigetelten kísérelnék meg sztenderdizálni a közös folyamatokat. Együtt gondolkodva könnyebb a bizonytalanságok tisztázása és a felmerülő új ötletek elemzése.

Az EKSZ **folyamatmenedzsment űrlapja** és a hozzá tartozó **útmutató**, illetve a segítségükkel elkészített **sztenderd folyamatleírások nemcsak a minőségirányítási rendszer dokumentálási követelményeit elégíti ki**, hanem szervesen illeszkednek az EKSZ szervezeti önértékelésében bizonyítékként felhasználható dokumentumok körébe is. A kitöltött folyamatmenedzsment űrlapok és az útmutató a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerben meghatározott, bizonyítékként felhasználható dokumentumkategóriák közül, a **kötelező dokumentumok** közé tartoznak. Természetesen a kötelező dokumentumok mellett az EKSZ minőségirányítási rendszerének kialakításakor kellő figyelmet fordítottunk az alap és ajánlott dokumentumok rendszerének kiteljesítésére is.

Összegzésként elmondható, hogy az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat tagkönyvtárainak, a minőségirányítás helyi rendszerének kialakításában vállalt együttműködése egy közös tanulási és fejlődési folyamatnak tekinthető. Látjuk, **hogy a folyamatszemplétű megközelítés alapvetően változtatja meg a korábbi megszokott munkavégzés kereteit**, amelyet fokozatosan felvált majd a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és beavatkozás körforgása. A folyamatmenedzsment teljes eszköztárának megismerése és alkalmazása révén az intézményi folyamataink tudatossá, átláthatóvá válnak, megteremtve az egységes működés, illetve szolgáltatási kínálat létrehozásának lehetőségét.

**A formai feltárás vonatkozásában szintén nélkülözhetetlen a folyamatok részletes és egységes szerkezetben történő szabályozása**, a folyamatok kimenetének, outputjának standardizálása, egyfelől a használók pontos és átlátható tájékoztatása, másfelől pedig a könyvtárak és információs intézmények közötti zökkenőmentes adatcsere érdekében. A tevékenységsorozat megvalósítási módjának és feltételeinek megtervezése, valamint írásban történő rögzítése kulcsfontosságú. A formai feltárás folyamatainak szabályozása során meg kell határozni a folyamatot felépítő, egymásra épülő **tevékenységeket**, a szükséges **erőforrásokat**, az **időszükségletet** és a **határidőket**, ki kell jelölni továbbá a **felelőségeket** és hatásköröket, meg kell adni az ellenőrzési és a **beavatkozási pontokat**, illetve meg kell határozni a folyamat működéséhez kapcsolódó – használandó és keletkező – **dokumentumokat**.

## 6. A könyvtári folyamatok értékelésének és fejlesztésének innovatív megközelítése – a folyamat képességi/érettségi modellek

A könyvtár állományát feltáró katalógus elkészítésének elengedhetetlen feltétele a benne elérhető bibliográfiai tételeket, illetve rekordokat létrehozó folyamatok kézbentartása. A folyamatközpontú vagy más néven folyamatorientált megközelítés a könyvtár által létrehozott bibliográfiai és besorolási rekordokat létrehozó tevékenységeket a könyvtár osztályain és esetenként más szervezeteken is átnyúló, horizontális folyamatnak fogja fel. A rekordok elkészítésének értékteremtő tevékenység-halmazát szakmailag és a résztvevők között felosztott, de egységes folyamatrendszerként kezeli és ehhez rendeli hozzá a végrehajtás eredményessége valamennyi feltételét. Parányi értelmezésében<sup>142</sup> a folyamatszemplélet előtérbe kerülése valójában két dolgot jelent. Az egyik, hogy **a minőség alakítható**. A statikus felfogás a minőséget, mint a termék végső vagy valamely közbenső állapotát, annak megfelelőségét regisztrálja. Ezzel szemben **a minőség dinamikus megközelítése** szerint a minőség alakítható, a megfelelőségnek a készülségnövelés teljes folyamatában történő biztosításával. A másik, hogy a folyamatorientált rendszerekben a szervezet számára meghatározó tevékenységek, **az alapvető kulcsfolyamatok kerülnek előtérbe**, melyekhez további – az eredményességet biztosító, egymással sokrétű kapcsolatban szervezett, különféle tartalmú – tevékenységek kapcsolódnak.

A minőség folyamatalapú megközelítéséből kiindulva, a dokumentumok formai feltárása során működő folyamatok vizsgálatának és értékelésének hatékony és egyben innovatív eszköze lehet a **folyamatok képességi szintjének** – és ezáltal a **szervezet értettségének** – a meghatározása. A könyvtári szolgáltatások minőségének és versenyképességének javítása érdekében megfontolandó a szoftver- és rendszerfejlesztésben már évtizedek óta sikeresen alkalmazott és bevált képességi/érettségi modellek könyvtári folyamatokra, azokon belül pedig elsősorban a formai feltárás folyamataira történő adaptálása.

A **képességi/érettségi modelleket** jellemzően az egyes szervezetek folyamatmenedzsment rendszerének értékelésére alkották meg. Segítségükkel a szervezetet és folyamatait egy egységes szempontrendszer alapján lehet átvilágítani és értékelni. A különböző

---

<sup>142</sup> PARÁNYI György: Merre halad a minőség ügye? : a minőségfogalom tartalmi bővülése, integrációja az üzleti folyamatokba. In: Magyar Minőség, 15. évf. 2. sz. (2006) p. 8-13. Forrás: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2006-2.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2006-2.pdf) [Letöltés: 2013. július 1.]

képességi/érettségi modellek közös tulajdonsága, hogy a szervezetre és/vagy folyamataira bizonyos fokú érettségi vagy képességi szinteket állapítanak meg. Az egyes szintek eléréséhez a vizsgált folyamatoknak egyre magasabb követelményeknek kell megfelelni, így érve el a szabályozottság legmagasabb fokát, egyszersmind megállapítva a folyamatok jelenlegi helyzetét és iránymutatást adva a fejlesztésükhöz egyaránt.

A korábbiakban bemutatott Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer lehetőséget ad rá, hogy szempontjai alapján ne csak egyetlen intézmény, hanem annak elkülönült szervezeti egységei önállóan is képesek legyenek az önértékelés végrehajtására, ám a jelenleg felállított kritérium és alkritérium rendszer nem teszi lehetővé azt, hogy értékelési szempontjait változtatlan formában, közvetlenül a könyvtár szolgáltatásait létrehozó folyamatok értékelésére is alkalmazzuk. A KKÉK folyamatokról szóló 5. adottság kritériuma és alkritériumai az általános elvárások szintjén maradván, nem fogalmazza meg részletesen a könyvtár működési, illetve szolgáltatásnyújtási folyamataival szemben támasztott elvárásokat, a mérés és értékelés szempontjait. A TQM szemlélethez szorosan kötődő **KKÉK alapján elvégzett szervezeti önértékelés önmagában nem elegendő** ahhoz, **hogy általa a szolgáltatások alapját képező tevékenységek és folyamatok képességének felmérése és értékelése is teljes körűen megtörténhessen.** Ehhez olyan felmérési modell kialakítására van szükség, amely célzottan a könyvtári folyamatokról és azok összetevőiről ad részletes képet, informál a jelenlegi helyzetről, feltárja a hiányosságokat és egyben előre vetíti a fejlesztés lehetséges irányait is.

A különböző folyamatértékelési és -felmérési rendszerek áttekintését és alkalmazási lehetőségük megismerését követően, a bibliográfiai és besorolási tételek minőségének folyamat alapú megközelítéséhez **reális megoldásként merültek fel az informatika területéről származó<sup>143</sup> ISO/IEC 15504-es nemzetközi szabványsorozaton alapuló SPICE és CMMI-SVC v1.3 folyamatfelmérési modellek**, melyek könyvtári adaptálása rendkívül szerteágazó, összetett feladat. Az értékelnit kívánt folyamatok sajátos adottságait és a szervezeti önértékelés alapelveit mindvégig szem előtt tartó, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerhez értékelési módszeréhez és a könyvtárak minőségirányítási rendszeréhez illeszkedő speciális folyamatfelmérési rendszer kidolgozását teszi szükségessé.

---

<sup>143</sup> PELDŽIUS, Stasys – RAGAIŠIS, Saulius: Tarpinio programų kūrimo proceso modelio reikalavimai. In: Informacijos Mokslai. Information Sciences. Vol. 56. (2011) p. 138-145. Forrás: [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/2011-56/138-145.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/2011-56/138-145.pdf) [Letöltés: 2013. július 6.]

## 6.1. A folyamat képességi/érettségi modellek kialakulása és típusai

A szakirodalom a minőségirányítási rendszerek három alapvető típusát különbözteti meg, a termékközpontú, a folyamatközpontú és a szervezeti kultúra optimalizálásán alapuló minőségirányítási rendszereket.<sup>144 145 146</sup> A szoftverfejlesztésben<sup>147</sup> az 1980-as évek végén a **minőség** termékalapú megközelítését a **folyamatközpontú megközelítés** váltotta fel, mely szerint a szoftver „jóságát” az előállítása során végbemenő folyamatok működésének megfeleltetése garantálja. Könnyen belátható, hogy ha nagyobb figyelmet szentelünk egy folyamat megszervezésének és követésének, akkor várhatóan a folyamat során létrehozott termék is megfelelő minőségű lesz<sup>148</sup>, legyen szó egy szoftver fejlesztéséről vagy akár egy bibliográfiai tétel elkészítéséről. A minőség folyamatközpontú megközelítésének két legismertebb és legelterjedtebb irányzata a folyamatokat minőségirányítás rendszerben elképzelő MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány<sup>149</sup>, illetve a folyamatfejlesztés-szemléletű képességi/érettségi modellek.

Az **ISO 9000-es szabványcsalád** tagjainak alkalmazásakor a szervezet belső minőségügyi szervezetet és rendszert dolgoz ki saját tevékenységeire a szabvány ajánlásai és követelményei alapján, majd biztosítja, hogy a továbbiakban megfeleljen ezen rendszernek. A tanúsító audit szerepe pedig az, hogy megállapítsa, a szervezet minőségügyi rendszere megfelel-e a szabványoknak, illetve hogy a szervezet valóban ezen rendszer szerint működik-e. A hazai könyvtárak közül elsőként, 1999-ben az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár minőségbiztosítási rendszere kapta meg az ISO 9002 szerinti tanúsítást.<sup>150</sup> Az ISO 9000-es szabványcsalád „folyamatközpontúságáról” a szakirodalomban megoszlanak a vélemények. Mindazonáltal a szoftverfejlesztő cégek szinte kizárólagosan folyamatalapúként tekintenek rá, ezért látszik célszerűnek a szabványt a folyamatalapú megközelítések sorában említeni.<sup>151 152</sup>

---

<sup>144</sup> BODA István – NAGY László: Gondolkodjunk együtt (4) - a minőségbiztosítás lehetőségeiről. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros. 19. évf. 1. sz. (2010) p. 19-26.

<sup>145</sup> BALOGH Albert: A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése. In: Magyar Minőség. 19. évf. 11. sz. (2010) p. 15-16.

<sup>146</sup> NAGY Jenő Bence – SEBESTYÉN Zoltán – SZABÓ Gábor Csaba: Projektek minőségmenedzsment-módszerei. In: Magyar Minőség. 17. évf. 3. sz. (2008) p. 35-39.

<sup>147</sup> A szoftverfolyamat-fejlesztés témakörének áttekintését, 322 tanulmány összefoglalásával lásd: HANSEN, Bo – ROSE, Jeremy – Tjørnehøj, Gitte: Prescription, description, reflection: the shape of the software process improvement field. In: International Journal of Information Management. Vol. 24. Iss. 6. (2004) p. 457-472. Forrás: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401204000945> [Letöltés: 2013. július 9.]

<sup>148</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 38.

<sup>149</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. 127 p.

<sup>150</sup> MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158-170.

<sup>151</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 25.



Az ISO 9000-es szabványsorozat azonban – generikussága és részletessége ellenére – nem helyettesítheti a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) alkalmazását.<sup>153</sup> Geczki<sup>154</sup> véleménye szerint az optimális megoldás a TQM rendszerbe ágyazottan működő ISO szabványok alkalmazása lenne, ám a felmérések azt mutatják, hogy csak nagyon kevés vállalat működteti együtt a TQM és az ISO minőségirányítási rendszereket egyszerre. A szabványsorozat könyvtári alkalmazásának nehézségeivel kapcsolatban Mikulás megemlíti, hogy „az ISO 9000-es szabványok nyelve és koncepciója meglehetősen ipari-technikai jellegű, és a könyvtárosokat megrémítheti, hogy gyakran nehéz a szabvány elvárásait az információs és könyvtári környezet jellegzetességeihez szabni.”<sup>155</sup> Wilson és Town szintén utalnak rá, hogy a szabványcsalád koncepciójának középpontjában főként az eljárások és munkautasítások állnak, a szervezeti minőségkultúrával szemben.<sup>156</sup> Egy a '90-es évek végén megjelent holland tanulmány pedig a szabványcsalád és a későbbiekben ismertetett, a szoftverfejlesztésben elterjedt folyamatfejlesztés-szemléletű képességi/érettségi modell összehasonlítása során egyértelműen a képességi/érettségi modell előnyeit hangsúlyozza.<sup>157</sup> A fenti okok és főként a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer TQM alapú szemléletéből adódóan, **a formai feltárás folyamataira vonatkozó folyamat felmérési rendszer megalapozása során** nem az ISO 9000-es szabványcsaládot, illetve annak tagjait, hanem **a folyamatfejlesztés-szemléletű képességi/érettségi modelleket célszerű kiindulópontnak tekinteni.**

A folyamatfejlesztés-szemléletű képességi/érettségi modellek **két megközelítést** alkalmaznak a folyamatok javítása során. Vizsgálják egyrészt a szervezet **folyamatainak képességi** szintjét, másrészt pedig a **szervezet érettségét**. A menedzsment szakirodalom a folyamatfejlesztési, -javítási (képességi/érettségi) modellek három típusát különbözteti meg, attól függően, hogy a fejlődés szakaszosan, úgynevezett lépcsőkben vagy folyamatosan történik.

---

<sup>152</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment I. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, [2005]. p. 107-108.

<sup>153</sup> Az ISO 9000-es szabványsorozat és a TQM összehasonlítását bővebben lásd: LOBERT Zsuzsanna (kész.): ISO vagy TQM. In: MIAÚ – Magyar Internetes Agrárinformatikai Újság. 10. sz. (1999. június) Forrás: <http://miau.gau.hu/miau/10/tqm.htm> [Letöltés: 2012. január 30.]

<sup>154</sup> GECZKI Csilla: A TQM kapcsolata az ISO 9000-es szabványcsaláddal. Budapest : Vállalkozás Fejlesztési Portál, 2008. Forrás: <http://www.standard-team.hu/tqm-iso.html#> [Letöltés: 2013. június 19.]

<sup>155</sup> MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158-170.

<sup>156</sup> WILSON, Frankie – TOWN, J. Stephen: Benchmarking and library quality maturity. In: Performance Measurement and Metrics. Vol. 7. Iss. 2. (2006) p. 75-82. Forrás: [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/948/3/Benchmarking\\_and\\_library\\_quality\\_maturity-2006.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/948/3/Benchmarking_and_library_quality_maturity-2006.pdf) [Letöltés: 2013. június 24.]

<sup>157</sup> PIJL, G. J. van der – SWINKELS, G. J. P. – VERRIJDT, J. G.: ISO 9000 versus CMM : Standardization and certification of IS development. In: Information & Management. Vol. 32, Issue 6 (1997) p. 267-274. Forrás: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720697000190> [Letöltés: 2013. június 18.]



Ez alapján beszélhetünk **lépcsős, folyamatos** és a kettő együttes alkalmazása esetén **kombinált** vagy más néven **integrált modellekről**.<sup>158</sup> A továbbiakban ezen típusok jellegzetességeit kívánom bemutatni.

## 6.2. Lépcsős modellek (staged models) – CMM modell

A klasszikus szoftverfolyamat-érettségi modellek közül a lépcsős modellek **a szervezet egészét vizsgálják** és állapítanak meg **érettségi szinteket** (Maturity Levels – ML), foglalkoznak a vezetési és technikai jellemzőkkel, az alkalmazott technológiával. Lépcsős folyamatfejlesztési modellnek tekinthető az amerikai Védelmi Minisztérium (U. S. Department of Defense – DoD) igényeinek megfelelően, a pittsburghi Carnegie Mellon University Software Engineering Institute (CMU SEI<sup>159</sup>) által 1989 és '91 között kidolgozott **Capability Maturity Model (CMM)**.<sup>160</sup> A Carnegie Mellon Egyetemen Watts Humphrey vezetésével elindított projekt eredményeként létrejött a CMM modell első – 110 pontból álló – értékelő kérdőíve, mely alapján egy ötfokozatú értékelési skálán lehet elhelyezni a vizsgált szervezetet. Az öt érettségi szint és kapcsolódó kulcsfolyamatai:

- 1. szint:** initial (kezdeti) – nincsenek folyamatok
- 2. szint:** repeatable (ismételhető) – a munkatársak ismételni tudják a saját munkájuk.  
Kulcsfolyamatok: követelménymenedzsment, projekttervezés, projektkövetés és -vezérlés, alvállalkozók kezelése, minőségbiztosítás, konfigurációmenedzsment.
- 3. szint:** defined (meghatározott) – a folyamatok szabályozottak, megvannak a műszaki eljárások. Kulcsfolyamatok: folyamatszeglés, szervezeti szintű folyamatok meghatározása, képzés, integrált szoftvermenedzsment, szoftvertermék-fejlesztés, csapatok közötti koordináció, egyenrangú szemlék (early testing – korai tesztelési technika).
- 4. szint:** managed (menedzselt) – a folyamatokat méri és az eredmények elemzése után javítják őket. Kulcsfolyamatok: mennyiségi folyamatmenedzsment, szoftverminőségmenedzsment.

---

<sup>158</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 56-57.

<sup>159</sup> A Software Engineering Institute (SEI) honlapja: <http://www.sei.cmu.edu/> [Letöltés: 2013. január 13.]

<sup>160</sup> BALLA Katalin: A minőségmenedzsment általános kérdései a szoftveriparban - szakmai kihívások a szállítói és a vevői oldalon. (PPT) (2011) Forrás: [http://ivs.hu/hu/~media/Files/facit/SQM\\_BK](http://ivs.hu/hu/~media/Files/facit/SQM_BK) [Letöltés: 2012. augusztus 4.]

**5. szint:** optimizing (optimalizáló) – a mérések eredményeit folyamatos optimalizálásra használják fel. Kulcsfolyamatok: egyenrangú szemlék, technológiai változások kezelése, folyamatok változásának kezelése.<sup>161</sup>

A szervezet érettségi szintjének megállapításához a különböző fokozatokhoz rendelt kulcsfolyamatok (Key Process Area) céljainak elérését kell bizonyítani. A bizonyítás a folyamatok bevezetésének intézményesítését segítő általános jellemvonások (Common Features) meglétével és az alapgyakorlatok (Base Practice) elvégzésével történik.<sup>162</sup> „A CMM mögöttes feltételezése az, hogy a minőséget fejleszteni lehet megfelelő felügyelet által.”<sup>163</sup> Egy szervezet akkor éri el például a 3. érettségi szintet, ha teljesíti az adott szintre és az összes alacsonyabb szintre (1. és 2.) vonatkozó követelményt. A felmérés a gyakorlatban kérdőívek kitöltéséből és megbeszélésekből áll, amelyek alapján jelentés készül, és sikeres audit esetén a szervezet bekerül a CMU SEI adatbázisába.<sup>164</sup> **Habár a modell 2005. december 31-e óta nem auditálható** (felváltotta a 2001-ben közzétett CMMI modellt) a korábban kiállított tanúsítványok nem évülnek el, ugyanis nincs újra auditáltatási követelmény.

A CMM széleskörű alkalmazhatóságát támasztja alá többek között Drinka és Yen publikációja<sup>165</sup>, melyben a University of Alaska Anchorage munkatársai a modell projekt-centrikus egyetemi tananyag kifejlesztésébe való bevonásáról számolnak be. Crawford szerint<sup>166</sup> a modell kiválóan használható szervezetek projektmenedzsment tevékenységének értékeléséhez is. A CMM könyvtári alkalmazásának lehetőségét 2006-ban Frankie Wilson a londoni Brunel University könyvtárának munkatársa vizsgálta. A szerző publikációjából kiderül, hogy három angol tudományos könyvtár részvételével kezdték meg a szervezetek önértékelését, minőségkultúrájának felmérését a CMM segítségével, létrehozva a könyvtárak

---

<sup>161</sup> BALLA Katalin: Szoftverminőség-fejlesztés Magyarországon a CMMI modell alkalmazásával. In: Magyar Minőség. 15. évf. 2. sz. (2006) p. 25-26. Forrás: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2006-2.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2006-2.pdf) [Letöltés: 2013. július 1.]

<sup>162</sup> PAULK, M. C. – CURTIS, B. – CHRISSIS, M. B. and WEBER, C. V.: "Capability Maturity Model for Software, Version 1.1" Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, CMU/SEI-93-TR-24 (1993) Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/93tr024.cfm> [Letöltés: 2013. április 21.]

<sup>163</sup> KLIMKÓ Gábor: A szervezeti tudás feltérképezése. (PhD disszertáció) (2001) Forrás: [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/179/1/klimko\\_gabor.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/179/1/klimko_gabor.pdf) [Letöltés: 2012. július 10.] p. 62.

<sup>164</sup> MÁRTONFFY Attila: Irányított minőség. Budapest: IT-Business Online, 2006. február 28. Forrás: [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/cimlapon/Iranyított\\_minoseg.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/cimlapon/Iranyított_minoseg.html) [Letöltés: 2012. július 10.]

<sup>165</sup> DRINKA, Dennis – YEN, Minnie Yi-Miin: Controlling Curriculum Redesign with a Process Improvement Model. In: Journal of Information Systems Education. Vol. 19. Iss. 3. (Fall 2008) p. 331-342. Forrás: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=34493683&site=ehost-live> [Letöltés: 2013. július 9.]

<sup>166</sup> CRAWFORD, J. Kent: The project management maturity model. In: Information Systems Management. Vol. 23. Iss. 4. (Fall 2006) p. 50-58.

ún. meta-minőségének (meta-quality) <sup>167</sup> mérési keretét, a Quality Maturity Model-t (QMM), mely szintén a már említett öt érettségi szintet használja. <sup>168</sup> A modell hasznossága mellett tette le voksát az Australian Technology Network könyvtárainak (Libraries of the Australian Technology Network – LATN) közössége <sup>169</sup> is a 2005/2006 és 2009/2010 közötti minőségbiztosítási tevékenységük értékelése kapcsán, ahogy arról Tang tanulmánya beszámol. <sup>170</sup>

### 6.3. Folytonos modellek (continuous models) – SPICE modell

A folytonos modellek – a lépcsős modellekkel szemben – nem az egész szervezetet és annak érettségét, hanem sokkal inkább a folyamatokat, illetve **folyamatterületek képességeit vizsgálják** és ezekre vonatkozóan állapítanak meg **képességi szinteket** (Capability Levels – CL), így a modellt alkalmazó szervezet maga döntheti el, hogy mely folyamatait kívánja bevonni a vizsgálatba. <sup>171</sup>

A **Software Process Improvement and Capability dEtermination (SPICE) modell** kidolgozása 1991-ben kezdődött és több éves egyeztetési és tesztelési folyamatot követően, 1998-ban jelent meg a szabvány első változata, műszaki jelentésként (technical report), ISO/IEC TR 15504:1998 - Software Process Assessment számjellel és címmel. <sup>172</sup> A kezdetben kilenc részes szabványcsaládot 2003 és 2006 között ismét kiadták (ISO/IEC 15504 – Process Assessment), immár 5 részes nemzetközi szabvány formájában. Kulcsfontosságú változás az első kiadáshoz képest, hogy az ISO/IEC 15504 szabvány címéből és szövegéből egyaránt kimaradt a szoftver kifejezés, így **tetszőleges folyamatok felméréséhez vált alkalmazhatóvá**. <sup>173</sup> Általánosan érvényes megközelítést tartalmaz.

---

<sup>167</sup> WILSON, Frankie: What is the meta-quality of your library? In: SCONUL Focus. Iss. 38. (Summer/Autumn 2006) p. 85-89. Forrás: <http://www.findthatdoc.com/search-6218941-hDOC/download-documents-26-rtf.htm> [Letöltés: 2013. április 21.]

<sup>168</sup> WILSON, Frankie – TOWN, J. Stephen: Benchmarking and library quality maturity. In: Performance Measurement and Metrics. Vol. 7. Iss. 2. (2006) p. 75-82. Forrás: [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/948/3/Benchmarking\\_and\\_library\\_quality\\_maturity-2006.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/948/3/Benchmarking_and_library_quality_maturity-2006.pdf) [Letöltés: 2013. június 24.]

<sup>169</sup> A projektben résztvevő könyvtárak és képviselőik: <http://www.atn.edu.au/wgroups/library.htm> [Letöltés: 2013. július 24.]

<sup>170</sup> TANG, Karen: Quality Assurance Improvements in Australian University Libraries : Proceedings of the 9th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, August 2011, York, United Kingdom. Forrás: [http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2012/10/05/file\\_1/187427](http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2012/10/05/file_1/187427) [Letöltés: 2013. április 21.]

<sup>171</sup> JOKELA, Timo – SIPONEN, Mikko – HIRASAWA, Naotake – EARTHY, Jonathan: A survey of usability capability maturity models: implications for practice and research. In: Behaviour & Information Technology. Vol. 25. No. 3. (May–June 2006) p. 265.

<sup>172</sup> A szabvány kidolgozásának munkaanyagát részenként lásd: <http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5180/v10/undervisningsmateriale/reading-materials/p10/spice/> [Letöltés: 2013. július 6.]

<sup>173</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 68.

Megjegyzendő, hogy bár a szoftver kifejezés elmaradt a szabvány címéből és szövegéből, az ISO/IEC 15504 szabványon alapuló folyamatos szemléletű képességi/érettségi modell elnevezése változatlan maradt; a hazai és külföldi szakirodalomban továbbra is SPICE modellként említik, ennek megfelelően disszertációmban magam is ezt használom.

Az ISO/IEC 15504 szabvány kidolgozásában, majd tesztelésében és pontosításában központi szerepet töltött be az 1993 júniusában megalakult **SPICE projekt**.<sup>174</sup> A projekt feladatait és a SPICE közösség koordinálását 2003 márciusában a **SPICE Network** vette át, mely létrehozta és azóta is működteti a modell felhasználóit, illetve az iránta érdeklődő szakembereket és szervezeteket tömörítő **The SPICE User Group**-ot.<sup>175</sup> 2008 májusában pedig a közösség munkájának további támogatására megalakult a **SPICE Academy**.

A modell legjellegzetesebb tulajdonsága, hogy az egyes folyamatok erősségeit és gyengeségeit külön-külön térképezi fel és állapít meg képességi szinteket, a hiányostól kezdve egészen az optimalizáló folyamat szintjéig. Egy folyamat képessége annál magasabb, minél több jellemző van a helyén a tervezés, dokumentálás, mérés, folyamatos fejlesztés attribútum-csoportokból. A SPICE modellt olyan szervezeteknél ajánlatos alkalmazni, amelyek bizonyos, 1-től különböző érettségi szinten (Maturity Levels – ML) vannak a szervezet egészére vonatkozóan, és bizonyos folyamataikat szeretnék továbbfejleszteni

A SPICE modell lehetővé teszi, hogy **az adott intézmény a folyamatait saját maga**, belső audit keretében **vizsgálja** és **a fejlesztendő folyamatokat szabadon kijelölje**, mivel nincs egyetlen, meghatározott javítási irány. A felmérés a későbbiekben kiterjeszthető, így a szervezet stratégiai céljainak változásával előtérbe kerülő, újabb folyamatok bevonása sem jelent nehézséget.

A modellt leíró ISO/IEC 15504 nemzetközi szabvány alkalmazási köre megjelenése óta folyamatosan bővül, egyebek mellett a gépjárműiparban (Automotive SPICE<sup>176</sup>), a repülőgép és űrkutatási iparban, a pénzügyi (Banking SPICE<sup>177</sup>) és közigazgatási szektorban, valamint

---

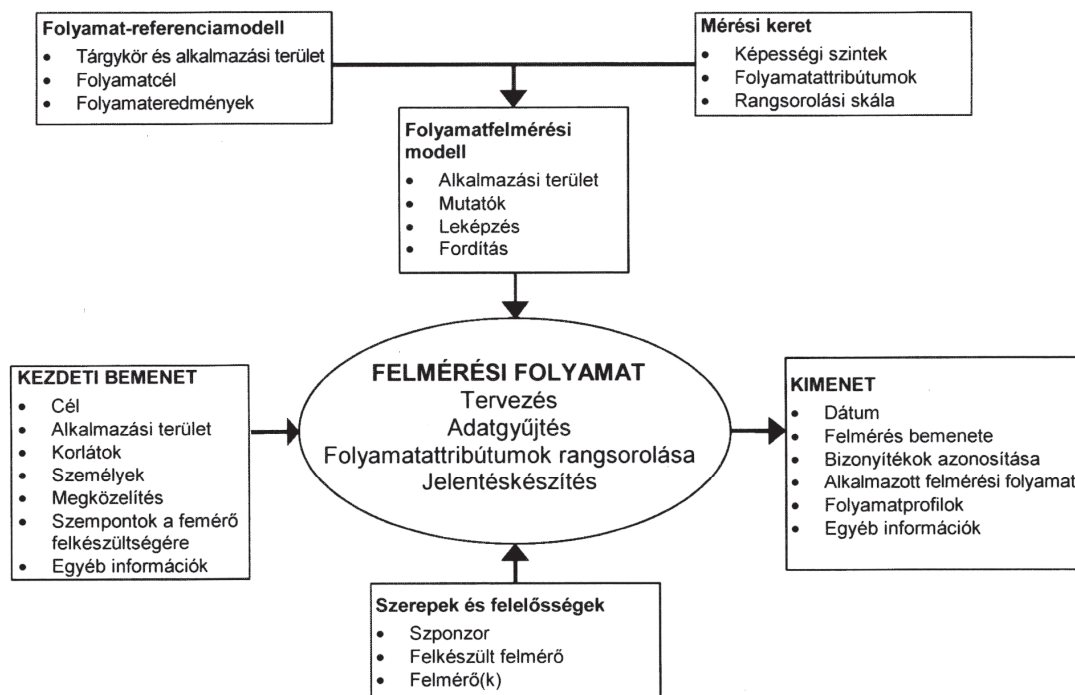
<sup>174</sup> A SPICE projekt történetéről és működéséről bővebben lásd a projekt honlapját. Forrás: <http://www.spiceusergroup.org/page/page/show?id=903579%3APage%3A12672> [Letöltés: 2013. július 6.] A tartalom eléréséhez bejelentkezés szükséges, melyre az ingyenes regisztrációt követően van lehetőség.

<sup>175</sup> A közösség honlapja: <http://www.spiceusergroup.org/> [Letöltés: 2013. július 6.]

<sup>176</sup> A gépjárműipar SPICE modelljéről bővebben lásd: <http://automotivespice.net/> [Letöltés: 2013. július 6.]

<sup>177</sup> A bankszektor SPICE modelljéről bővebben lásd: <http://www.bankingspice.com/> [Letöltés: 2013. július 6.]

az egészségügy területén (Medi SPICE<sup>178</sup>) is dolgoztak már ki a szabványsorozat előírásainak megfelelő folyamat-referenciamodelleket.<sup>179</sup> Az ISO/IEC 15504 szabvány kötelező elemeit a következő ábra mutatja be.



13. ábra: A SPICE modellre épülő folyamatfelmérés kötelező elemei.<sup>180</sup>

Úgy vélem, hogy a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapján elvégzett szervezeti önértékeléshez kapcsolódóan, a könyvtár minőségirányítási rendszerének részeként kialakított folyamatmenedzsment rendszer megfelelő kiinduló pontot nyújthat a folyamatok egy magasabb szintű, a képességi/érettségi modelleken alapuló felmérésének és értékelésének megvalósításához.

### 6.3.1. Az ISO/IEC 15504 szabványsorozat és a SPICE modell bemutatása

A SPICE modellt leíró ISO/IEC 15504-es szabványsorozat tagjait – a szabvány státuszának megjelölésével – a következő oldalon látható táblázatban foglaltam össze.

<sup>178</sup> Az egészségügyi területen alkalmazott SPICE modellről bővebben lásd: <http://medispice.ning.com/> [Letöltés: 2013. július 6.]

<sup>179</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 69-70.

<sup>180</sup> Az ábra forrása: MSZ ISO/IEC 15504-2:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 2. rész: A felmérés végrehajtása. p. 8.

Számjel	Cím	Státusz
<b>ISO/IEC 15504-1:2004</b>	Information technology. Process assessment. Part 1: Concepts and vocabulary.	International Standard
<b>ISO/IEC 15504-2:2003</b>	Information technology. Process assessment. Part 2: Performing an assessment. <sup>181</sup>	International Standard
<b>15504-2:2003 /Cor 1:2004</b>	Technical Corrigendum 1	International Standard
<b>ISO/IEC 15504-3:2004</b>	Information technology. Process assessment. Part 3: Guidance on performing an assessment. <sup>182</sup>	International Standard
<b>ISO/IEC 15504-4:2004</b>	Information technology. Process assessment. Part 4: Guidance on use for process improvement and process capability determination.	International Standard
<b>ISO/IEC 15504-5:2012</b>	Information technology. Process assessment. Part 5: An exemplar Process Assessment Model.	International Standard
<b>ISO/IEC 15504-6:2013</b>	Information technology. Process assessment. Part 6: An exemplar system life cycle process assessment model.	International Standard
<b>ISO/IEC TR 15504-7:2008</b>	Information technology. Process assessment. Part 7: Assessment of organizational maturity.	Technical Report
<b>ISO/IEC TS 15504-8:2012</b>	Information technology. Process assessment. Part 8: An exemplar process assessment model for IT service management.	Technical Specification
<b>ISO/IEC TS 15504-9:2011</b>	Information technology. Process assessment. Part 9: Target process profiles.	Technical Specification
<b>ISO/IEC TS 15504-10:2011</b>	Information technology. Process assessment. Part 10: Safety extension.	Technical Specification

8. táblázat: Az ISO/IEC 15504-es szabványsorozat jelenleg érvényben lévő tagjai.<sup>183</sup>

A szabványsorozat részei közül 2013 őszéig mindössze kettő, a 2. és a 3. rész vált elérhetővé magyar nyelven. Az MSZ ISO/IEC 15504-2:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 2. rész: *A felmérés végrehajtása*, valamint az MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 3. rész: *Útmutató a felmérés végrehajtásához* című szabványokat 2005 júniusában adta közre a Magyar Szabványügyi Testület. A szabványcsalád első négy része általános keretrendszert fogalmaz meg folyamatok értékelésére vonatkozóan. Az első rész (ISO/IEC 15504-1:2004) általános bevezetést nyújt a folyamatfelmérés fogalmaiba és megadja a felméréssel kapcsolatos terminológiát. A második (ISO/IEC 15504-2:2003) megadja a

<sup>181</sup> Magyar szabványként megjelent: MSZ ISO/IEC 15504-2:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 2. rész: A felmérés végrehajtása. 20 p.

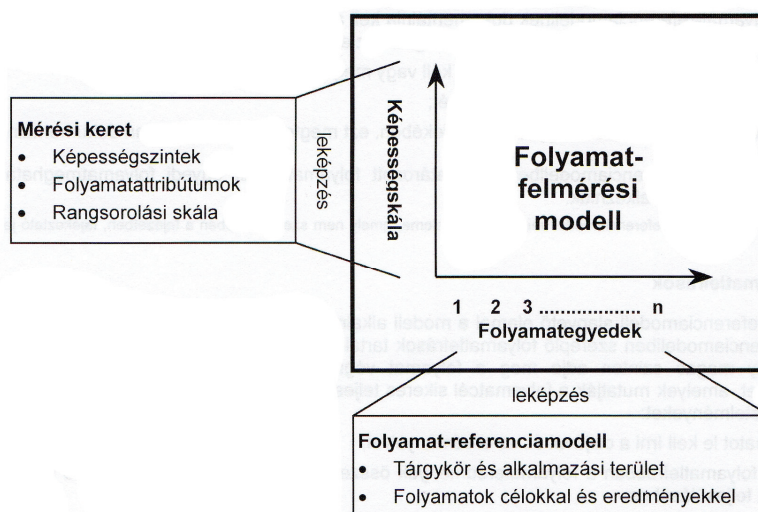
<sup>182</sup> Magyar szabványként megjelent: MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 3. rész: Útmutató a felmérés végrehajtásához. 54 p.

<sup>183</sup> Az adatok forrása a nemzetközi szabványügyi szervezet (ISO) online szabványkatalógusa.



rangsorolások összhangját és összehasonlíthatóságát biztosító minimális követelményeket. A harmadik rész (ISO/IEC 15504-3:2004) a felmérés végrehajtására vonatkozó követelményeket ismerteti és elemzi.<sup>184</sup> A negyedik rész (ISO/IEC 15504-4:2004) alkalmazási útmutatóként szolgál a folyamatfejlesztéshez és a folyamatképesség-meghatározáshoz. Az ötödik rész (ISO/IEC 15504-5:2012) mintát ad a folyamatfelmérési modellre, az ISO/IEC 12207:1995/Amd. 1:2002 Informatika. Szoftveréletről-folyamatok című szabvány folyamataira támaszkodva. A hatodik (ISO/IEC 15504-6:2013) és a nyolcadik rész (ISO/IEC TS 15504-8:2012) a rendszerfejlesztésben és az információtechnológiai szolgáltatásokban alkalmazható folyamatokat ismerteti. A hetedik rész (ISO/IEC TR 15504-7:2008) kapcsolatot teremt a folyamatok képességi szintjét vizsgáló folytonos megközelítés és a szervezetek érettségét vizsgáló lépcsős megközelítés között. A kilencedik rész (ISO/IEC TS 15504-9:2011) a célfolyamat-profilokat ismerteti. A tízedik rész (ISO/IEC TS 15504-10:2011) pedig a biztonsági rendszerek fejlesztésének speciális folyamataira, a biztonságmenedzsmentre, a biztonságtechnikára és a biztonság tanúsítására fókuszál.

Az ISO/IEC 15504-es szabványsorozaton alapuló folyamatfelmérési modell (SPICE modell) két dimenzióból áll. Az első a **folyamatok dimenziója** (Process Dimension – PD), a másik pedig a **folyamatok képessége** (Process Capability – PC). „A kiválasztott folyamatok képességvizsgálata gyakorlatilag e két dimenzió elemeinek keresztszorzatából áll össze. A keresztszorzat azt jelenti, hogy bármely folyamatra vizsgálhatunk képességi szintet.”<sup>185</sup>



14. ábra: A SPICE alapú folyamatfelmérési modell összetevői.<sup>186</sup>

<sup>184</sup> MSZ ISO/IEC 15504-2:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 2. rész: A felmérés végrehajtása. p. 6.

<sup>185</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 70.

<sup>186</sup> Az ábra forrása: MSZ ISO/IEC 15504-2:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 2. rész: A felmérés végrehajtása. p. 18.



### 6.3.2. A folyamatok dimenziója

A korábban ismertetett CMM modell pontosan meghatározza, hogy egy adott érettségi szint teljesítéséhez milyen folyamatok vizsgálata „kötelező” egy szervezetnél, ezzel szemben a SPICE modell esetében szabadon választhatók ki az értékelendő folyamatok. A SPICE kevésbé a szervezet, inkább a folyamatok egyedi értékelésére koncentrál, vizsgálva a folyamat inputját és outputját, a célját, a folyamat tevékenységeit és az elvégzésükhöz szükséges felelősségeket, hatásköröket és a szükséges kompetenciákat, a beépített ellenőrzési pontokat, valamint a teljesítményelvárásokat és a folyamatmértékeket.<sup>187</sup>

A SPICE modell folyamatdimenziója meghatározza a felmért folyamatokat és különböző folyamatkategóriákba sorolja be azokat, mint például a szoftverfejlesztésben definiált következő öt folyamatkategória: az ügyfél/beszállítói folyamatok (customer – CUS); a műszaki/fejlesztési folyamatok (engineering – ENG); a támogató folyamatok (support – SUP); a menedzsment folyamatok (managerial – MAN) és a szervezeti folyamatok (organisational – ORG).

A szabvány első kiadása (ISO/IEC TR 15504:1998) a folyamatdimenzióra – amely a szervezetek kulcsfolyamatait határozza meg – saját folyamat-referenciamodellt (Process Reference Model – PRM) tartalmazott, de azt 2004-től lecserélték a szoftverfejlesztés esetében az ISO/IEC 12207 szabvány folyamatmodelljére, a rendszerfejlesztés esetében pedig az ISO/IEC 15288 folyamatmodelljére. Fontos hangsúlyozni, hogy **a SPICE modell elfogad más folyamat-referenciamodelleket is**, amelyek teljesítik a szabványban előírt követelményeket.<sup>188</sup>

### 6.3.3. A folyamatok képessége

A SPICE modell képességdimenziója a folyamatattribútumok képességi szintek szerint csoportosított készletét határozza meg. A folyamatattribútumok adják a folyamatképesség mérhető jellemzőit.<sup>189</sup>

---

<sup>187</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 69.

<sup>188</sup> BÓKA Gábor: Érettségi modellek és a szoftvermérés : mit tudunk mérni egy adott helyzetben? In: Magyar Minőség. 18. évf. 8/9. sz. (2009) p. 52-53.

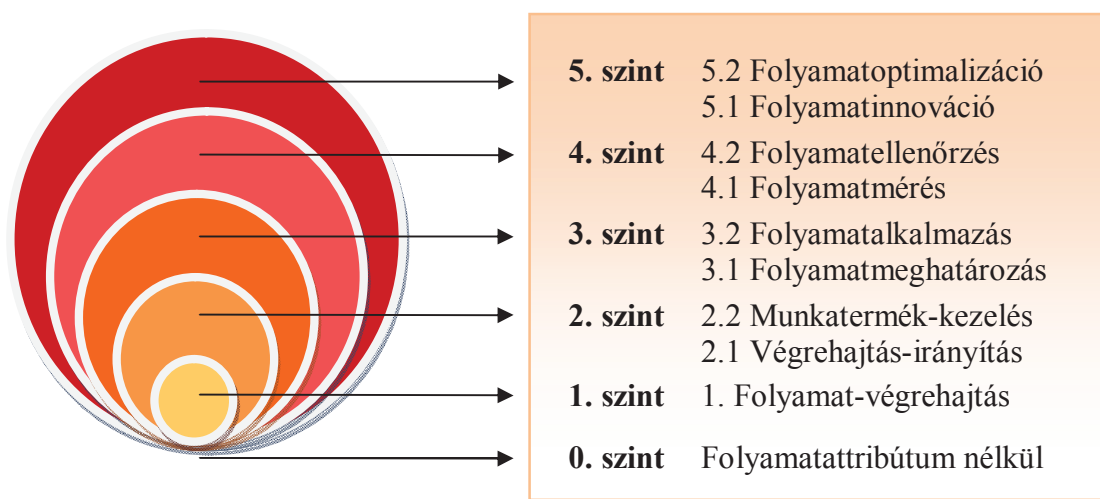
<sup>189</sup> IVANYOS János – ROÓZ József: Új megközelítés a közszféra belső kontrollrendszereinek értékelésére. In: Pénzügyi szemle. 55. évf. 2. sz. (2010) p. 369.

A folyamatok képességének **mérési keretét** tehát

**A) a képességszintek** (Capability Level – CL) és az egyes szintekhez rendelt **folyamatattribútumok** (Process Attribute – PA), valamint

**B) az attribútumok teljesülésének mértékét meghatározó rangsorolási skála** (Rating Scale) hármasa adja.

Az ISO/IEC 15504-2 szabvány által meghatározott mérési keretrendszer 6 képességszintet (0-5. szint) és 9 folyamatattribútumot nevez meg a folyamatképesség felméréséhez. Az első szint kivételével minden további szinthez változó számú folyamatattribútum kapcsolódik. „A folyamatattribútumok segítségével meghatározható, hogy a folyamat elérte-e az adott képességi szintet. Minden attribútum a folyamatképesség egy meghatározott vonatkozását adja meg. A folyamatképességi szinteken belül az attribútumok felsorolása semmilyen egymásutániságot vagy rangsort nem jelent, csak a megnevezésüket szolgálja.”<sup>190</sup>



15. ábra: A képességi szintek és attribútumok egymásra épülése, előfeltétel-rendszere.

„Az ISO/IEC 15504-es szabványsorozatban közzétett folyamatfelmérési modell képességszintjeit alkotó képességszintek a folyamatattribútumok olyan készletét mutatják be, amelyek együttes eredményeként jelentősen javul a képesség egy adott folyamat elvégzésére. Az adott folyamat elvégzéséhez szükséges képesség szintről szintre jelentősen javul.”<sup>191</sup> A képességi szintek és a bennük foglalt attribútumok egymásra épülése jól mutatja a megvalósított folyamat növekedési, fejlődési képességét, ahogyan a hiányos szinttől indulva

<sup>190</sup> IVANYOS János – ROÓZ József: Új megközelítés a közszféra belső kontrollrendszereinek értékelésére. In: Pénzügyi szemle. 55. évf. 2. sz. (2010) p. 372.

<sup>191</sup> IVANYOS János – ROÓZ József: Új megközelítés a közszféra belső kontrollrendszereinek értékelésére. In: Pénzügyi szemle. 55. évf. 2. sz. (2010) p. 370.

fokozatosan éri el a skála tetejét, az optimalizált szintet. A szintek logikus sorozatot alkotnak bármely folyamatképesség fejlesztési folyamatában.

A folyamatok képességi szintjének felmérésekor a modell arra koncentrál, hogy

- Az egyéni folyamatokhoz tartozó eljárásokat végrehajtják-e (legalább informálisan)?
- A folyamatot megfelelően tervezték-e?
- Követik-e a tervet?
- Ellenőrzik-e a végrehajtást?
- Követik-e a végrehajtást és hoznak-e korrekciós intézkedéseket?
- Szabványosított-e a folyamat?
- Értik-e a folyamatot mennyiségileg is?
- Folyamatosan javítják-e a folyamatot?<sup>192</sup>

„A vizsgált folyamatok képességi szintjének megállapítására ún. „általános gyakorlatok” (Generic Practices – GP)” leírásokat használnak. Hogy egy folyamat bizonyos érettségi szinten legyen, ahhoz meg kell lenniük a szinthez tartozó általános gyakorlati elemeknek. Ezek minden folyamat esetében azonosak. A továbbiakban azt is nézik, hogy ha egy folyamat bizonyos szinten van, akkor bizonyos (szintén általánosan leírt) célokat ki kell elégítenie, és bizonyos munka eredményeket (termékeket) kell létrehoznia.”<sup>193</sup>

#### **A) Képességszintek és a hozzájuk rendelt folyamatattribútumok**

Az egyes folyamat képességszintek értelmezését az MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 3. rész: Útmutató a felmérés végrehajtásához szabvány a következők szerint írja elő:

##### **0. szint: Hiányos folyamat (Incomplete Process)**

Hiányosnak tekintendő minden folyamat, amely nincs megvalósítva vagy a folyamat célja nem teljesül, illetve a cél rendszeres elérésnek egyáltalán nincs, vagy csak kevés bizonyítéka van.

##### **Folyamatattribútuma(i)**

A 0. szint egy folyamatattribútumok nélküli képességi szint.

---

<sup>192</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 69.

<sup>193</sup> BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. p. 75.

## **1. szint: Végrehajtott folyamat (Performed Process)**

A folyamat abban az esetben éri el ezt a szintet, amennyiben célját teljesítette, a szükséges cselekmények végrehajtásával és az alkalmas kimenő és bemenő termékek meglétével.

### **Folyamatattribútuma(i)**

#### **1.1. a folyamat-végrehajtás attribútuma**

Az 1. szinthez egyetlen attribútum tartozik, mely annak a mértékét mutatja meg, hogy mennyire teljesül a folyamatcél.

Az 1.1 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) a folyamat létezik, a megadott eredményeit eléri, de egyéb jellemzői nincsenek.

## **2. szint: Irányított folyamat (Managed Process)**

Az irányított folyamat jellemzője, hogy tervezett, megfigyelt és szabályozott, annak érdekében, hogy megfeleljen a rávonatkozó végrehajtási célkitűzéseknek és olyan munkatermékeket eredményezzen, amelyek megfelelően vannak azonosítva, dokumentálva és ellenőrizve. A folyamat végrehajtásának megelőző jellegű irányítása növeli annak biztonságát, hogy azt állítják elő, amire szükség van és a folyamat működése sokkal jobban kiszámítható.

### **Folyamatattribútuma(i)**

**2.1 A végrehajtás irányításának attribútuma:** annak a mértékét mutatja meg, hogy a folyamat végrehajtása mennyire irányított.

A 2.1 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) a folyamat végrehajtására vonatkozóan célokat tűznek ki
- b) a folyamat végrehajtását tervezik és figyelemmel kísérik
- c) a folyamat végrehajtását szabályozzák a terv teljesítése érdekében
- d) a folyamat végrehajtására vonatkozó felelősségeket és jogosítványokat meghatározzák, kijelölik és közzéteszik
- e) a folyamat végrehajtásához szükséges erőforrásokat és információkat meghatározzák, rendelkezésre bocsátják, kiosztják és alkalmazzák
- f) az érintett felek közötti kapcsolatokat a hatékony kommunikáció és a felelősségek világos kijelölése érdekében egyaránt kezelik

**2.2 A munkatermékek kezelésének attribútuma:** annak a mértékét mutatja, hogy a folyamat által előállított munkatermékeket mennyire kezelik megfelelően.

A 2.2 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) meghatározzák a folyamat munkatermékeire vonatkozó követelményeket
- b) meghatározzák a munkatermékek dokumentálására és ellenőrzésére vonatkozó követelményeket
- c) a munkatermékeket megfelelő módon határozzák meg, dokumentálják és ellenőrzik
- d) a munkatermékeket tervezett keretek között átvizsgálják és, ha szükséges, javítják a követelmények teljesítése érdekében

Fontos tisztázni, hogy a *munkatermék* nem azonos a folyamat végtermékével. A munkatermékek az ISO/IEC 15504-3 szabvány fogalomhasználatának megfelelően a folyamat végrehajtásához kapcsolódó eszközök, melyek egy csoportja – a folyamat céljától függően – része lehet a szolgáltatott terméknek, mások viszont nem, mint például a folyamatra vonatkozó előírások, szabályzatok és jegyzőkönyvek. A 2.2-es attribútumban említett munkatermékek a folyamat eredményeinek eléréséből származnak. A c) pontban említett, a munkatermékek dokumentálására és ellenőrzésére vonatkozó követelmények magukba foglalják a változások és változatok azonosítására, a munkatermékek jóváhagyására, illetve ismételt jóváhagyására vonatkozó követelményeket is, továbbá azt, hogy a munkatermékek megfelelő változatai a használati pontokon rendelkezésre álljanak. A folyamat munkatermékeire vonatkozó követelmények meghatározása kulcsfontosságú feladat, mivel a termék alapját és igazolását jelenti. A munkatermék követelményei (2.2) jelentősen befolyásolhatják annak végrehajtási követelményeit (2.1), így a két folyamatattribútum kölcsönösen függ egymástól.

A modell könyvtári alkalmazásakor, a formai feltárás esetében a munkatermékek fent említett két csoportja szintén megtalálható. **A szolgáltatott termék részét képező munkaterméknek** tekinthető például a bibliográfiai és besorolási rekordok adatsere-formátuma (pl. MARC21), mely a nemzetközi vagy országos rekordcserében vesz részt. A munkatermékek második csoportjába (**a munkatermék nem része a szolgáltatott terméknek**) sorolható például a feldolgozó könyvtáros felhasználói interfésze az integrált könyvtárgépesítési rendszer katalógizáló moduljában, a rendszer felhasználói kézikönyve, a helyi katalógizálási szabályzat, illetve más, a formai feltáráshoz köthető eljárások dokumentumai.

### 3. szint: Kialakított folyamat (Established Process)

A kialakított folyamatok jellemzője, hogy az előzőekben leírt irányított folyamat most már egy olyan adott folyamat felhasználásával van megvalósítva, amely képes az eredményeit elérni.

#### Folyamatattribútuma(i)

**3.1 Folyamatmeghatározási attribútum:** annak mértékét mutatja, hogy mennyire tartanak karban egy szabványos folyamatot a meghatározott folyamat alkalmazásának támogatására.

A 3.1 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) olyan szabványos folyamatot adnak meg, amely leírja az adott folyamatba beépítendő, alapvető elemeket
- b) meghatározzák a szabványos folyamat és más folyamatok közötti sorrendiséget és kölcsönhatást
- c) a szabványos folyamat részeként meghatározzák a folyamat végrehajtásához szükséges felkészültséget és szerepeket
- d) a szabványos folyamat részeként meghatározzák a folyamat végrehajtásához szükséges infrastruktúrát és munkakörnyezetet
- e) meghatározzák a folyamat eredményességének és alkalmasságának figyelemmel kísérésére szolgáló alkalmas módszereket.

Megjegyzendő, hogy az ELTE EKSZ minőségirányítási rendszerének gyakorlati megvalósítása jelenleg erősen megközelíti az itt ismertetett 3-as képességi szintet. Megtörtént a folyamatszabályozás helyi rendszerének kialakítása, a könyvtári munkafolyamatok azonosítása, a folyamatábrák megrajzolása, valamint a kulcsfontosságú működési-, illetve szolgáltatásnyújtási folyamatok kiemelése és megkezdődött a standard folyamatleírások elkészítése. Mindezek birtokában lehet elérni a fenti 3.1-es attribútum hiánytalan teljesülésének feltételeit.

**3.2 A folyamatalkalmazás attribútuma:** annak a mértékét mutatja, hogy mennyire alkalmazzák sikeresen a szabványos folyamatot az adott folyamat eredményeinek elérésére.

A 3.2 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) az adott folyamatot alkalmas módon kiválasztott szabványos folyamat alapján alkalmazzák

- b) kijelölik és közzéteszik az adott folyamat végrehajtásához szükséges szerepeket, felelőségeket és jogosítványokat
- c) az adott folyamatot végrehajtó személyzet felkészült, megfelelő oktatás, képzés és tapasztalatszerzés segítségével
- d) az adott folyamat végrehajtásához szükséges erőforrásokat és információkat rendelkezésre bocsátják, kiosztják és használják
- e) az adott folyamat végrehajtásához szükséges infrastruktúrát és munkakörnyezetet rendelkezésre bocsátják, kezelik és karbantartják
- f) megfelelő olyan adatokat gyűjtenek és elemeznek, amelyek alapján megértik a folyamat működését, és bemutatják annak alkalmasságát és eredményességét, valamint értékelik, hogy hol lehet folyamatos fejlesztést végezni.

#### 4. szint: Kiszámítható folyamat (Predictable Process)

Kiszámíthatónak tekinthető egy kialakított folyamat akkor, ha a most megadott határok között működik az eredmények elérése érdekében.

#### Folyamatattribútuma(i)

**4.1 A folyamatmérés attribútuma:** annak a mértékét mutatja, hogy mennyire használnak mérési eredményeket annak érdekében, hogy a folyamat végrehajtása támogassa a megfelelő folyamat-végrehajtási célok elérését, meghatározott üzleti célok támogatásához.

A 4.1 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) meghatározzák a folyamat információs igényét a vonatkozó meghatározott üzleti célok támogatásához
- b) a folyamat információs igényéből folyamatmérési célokat származtatnak
- c) a vonatkozó üzleti célok támogatásához a folyamat végrehajtására mennyiségi célokat tűznek ki
- d) a mérés mérőszámait<sup>194</sup> és gyakoriságát meghatározzák, és a folyamatmérési célokkal valamint a folyamat végrehajtására kitűzött mennyiségi célokkal összhangban megadják azokat

---

<sup>194</sup> A mérőszámok meghatározásakor figyelembe kell venni, hogy azok vonatkozhatnak folyamatra, termékre vagy mindkettőre.



- e) a mérések eredményét összegyűjtik, elemzik és beszámolnak róluk annak érdekében, hogy figyelemmel tudják kísérni, milyen mértékben teljesülnek a folyamat végrehajtására kitűzött mennyiségi célok
- f) a mérési eredményeket a folyamat végrehajtásának jellemzésére használják.

**4.2. A folyamatellenőrzés attribútuma:** annak a mértékét mutatja, hogy mennyire irányítják a folyamatot mennyiségi eszközökkel annak érdekében, hogy stabil, megfelelő képességekkel rendelkező és megadott határok között kiszámítható folyamat legyen.

A 4.2 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) elemzési és ellenőrzési technikákat határoznak meg, és alkalmaznak, ahol lehet
- b) a szokásos folyamat-végrehajtástól való eltérésre tűréshatárokat állapítanak meg
- c) a mérési adatokat elemzik, ha az eltérés egyedi okokra vezethető vissza
- d) intézkedéseket hoznak az eltérések egyedi okainak kezelésére
- e) a helyesbítő intézkedést követően a tűréshatárokat – ha szükséges – újra megállapítják.

## 5. szint: Optimalizáló folyamat (Optimizing Process)

Optimalizáltnak tekinthető az a kiszámítható folyamat, amely folyamatos fejlesztés alatt áll annak érdekében, hogy a vonatkozó jelenlegi és előrevetített üzleti célok teljesüljenek.

### Folyamatattribútuma(i)

**5.1 A folyamatinnováció attribútuma:** annak a mértékét mutatja, hogy mennyire határoznak meg változtatásokat a folyamatban, a végrehajtásban fellépő ingadozások közös okainak elemzése, valamint a folyamatmeghatározás és -alkalmazás innovatív megközelítéseinek vizsgálata következtében.

Az 5.1 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) olyan fejlesztési célokat adnak meg a folyamatra, amelyek az érvényes üzleti célokat támogatják
- b) a megfelelő adatokat elemzik, hogy a folyamat végrehajtásában fellépő ingadozások közös okait meghatározhassák
- c) a megfelelő adatokat elemzik, hogy a bevált gyakorlat és az innováció alkalmazásának lehetőségeit meghatározhassák

- d) új technológiákból és a folyamatok újszerű felfogásából eredő fejlesztési lehetőségeket határoznak meg
- e) megvalósítási stratégiát alakítanak ki a folyamatfejlesztés céljainak elérésére.

**5.2 A folyamatoptimalizáció attribútuma:** annak a mértékét mutatja meg, hogy mennyire váltanak ki a folyamat meghatározásában, irányításában és végrehajtásában a változások olyan tényleges hatást, hogy elérjék a vonatkozó folyamatfejlesztési célokat.

Az 5.2 attribútum hiánytalan teljesülése esetén:

- a) minden javasolt változtatás hatását összemérik a megadott és a szabványos folyamat céljaival
- b) minden elfogadott változtatás megvalósítását irányítják annak érdekében, hogy a folyamatvégrehajtásban bekövetkezett bármilyen fennakadás ismert és kezelhető legyen
- c) a folyamatváltoztatások eredményességét a tényleges végrehajtás alapján összemérik a megadott termékkövetelményekkel és folyamatcélokkal, hogy meghatározhassák, vajon az eredmények közös vagy egyedi okokra vezethetők-e vissza.<sup>195</sup>

## B) Rangsorolási skála

Az előbbieken felsorolt 9 attribútum (1.1-5.2) a folyamatképesség egy-egy meghatározott szempontját tükrözi. A SPICE modellben a folyamatok képességi szintjének megállapítása az ISO/IEC 15504-3:2005 szabványban felsorolt **folyamatattribútumok rangsorolásával** történik. Az egyes attribútumok rangsorolása, azaz teljesülési szintjének kifejezése egy – szabvány által meghatározott – **négyfokozatú rangsorolási skálán** adható meg. A skála az egyes attribútumok teljesülésének **százalék intervallumokban** kifejezett mértékeket jeleníti meg. A folyamat növekvő képességére utal és az egyes folyamatképességi szintek elérését az jelzi, ha

- az adott folyamatképességi szinthez rendelt folyamatattribútumok **mindegyike legalább nagyjából** (largely – L ; minimum 50 %-ban) **vagy hiánytalanul** (fully – F ; minimum 85 %-ban) teljesül, valamint
- **az alacsonyabb szint(ek) valamennyi** folyamatattribútuma **hiánytalanul** (fully – F ; minimum 85 %-ban) teljesül.

A rangsorolási skála egyes fokozatainak részletes kibontását a következő oldalon látható táblázat tartalmazza.

---

<sup>195</sup> MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 3. rész: Útmutató a felmérés végrehajtásához. p. 21-31.

A rangsorskála elemei és rövidítésük	A rangsorskála elemeinek meghatározása	A teljesülés %-ban kifejezett mértéke
<b>Nem teljesül (non – N)</b>	Az attribútum teljesülésére nincs, vagy kevés bizonyíték van a felmért folyamatban.	0 – 15 %
<b>Részben teljesül (partly – P)</b>	Az attribútumnál van némi bizonyíték valamilyen megközelítésre a felmért folyamatban, és némileg teljesül, bizonyos vonatkozásai kiszámíthatatlanok lehetnek.	15 – 50 %
<b>Nagyjából teljesül (largely – L)</b>	Az attribútumnál van bizonyíték valamilyen rendszerezett megközelítésre a felmért folyamatban, és a teljesülés jelentős mértékű.	50 – 85 %
<b>Hiánytalanul teljesül (fully – F)</b>	Az attribútumnál van bizonyíték egy teljes és rendszerezett megközelítésre a felmért folyamatban, és a teljesül hiánytalan. A felmért folyamatban nincs jelentős gyenge pont.	85 – 100 %

9. táblázat: A folyamatattribútumok rangsorolási skálája.<sup>196</sup>

A fenti skála segítségével minden folyamatattribútumot rangsorolni és egyértelműen azonosítani kell. Egy adott folyamat attribútumainak rangsorolásával jön létre **a folyamat profilja**. A rangsorolt folyamatattribútumok azonosításhoz elengedhetetlen a folyamat neve és a felmért attribútum. Egy adott folyamat által elért képességi szintet a folyamatattribútum rangsorolásából kell származtatni, a szabványban közölt folyamatképességi szintek modellje szerint. A folyamatképességi szintek modellje tartalmazza tehát a SPICE modell által felállított **hat folyamatképességi szintet (I.)**, az egyes szintekhez tartozó **folyamatattribútumokat (II.)**, valamint az egyes szintek eléréséhez tartozó **folyamatattribútumok teljesülésének** – a rangsorolási skálán meghatározott – **mértékét (III.)**.

I. Folyamatképességi szintek	II. Folyamatattribútumok	III. Rangsorolás
<b>0. szint</b> <b>Hiányos folyamat</b>	Attribútum nélküli szint	-
<b>1. szint</b> <b>Végrehajtott folyamat</b>	1. Folyamat-végrehajtás	L/F
<b>2. szint</b> <b>Irányított folyamat</b>	1. Folyamat-végrehajtás	F
	2.1 Végrehajtás-irányítás	L/F
	2.2 Munkatermék-kezelés	L/F
<b>3. szint</b> <b>Kialakított folyamat</b>	1. Folyamat-végrehajtás	F
	2.1 Végrehajtás-irányítás	F
	2.2 Munkatermék-kezelés	F
	3.1 Folyamatmeghatározás	L/F
	3.2 Folyamataalkalmazás	L/F

<sup>196</sup> MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 3. rész: Útmutató a felmérés végrehajtásához. p. 31.

<b>4. szint</b> <b>Kiszámítható folyamat</b>	1. Folyamat-végrehajtás	F
	2.1 Végrehajtás-irányítás	F
	2.2 Munkatermék-kezelés	F
	3.1 Folyamatmeghatározás	F
	3.2 Folyamataalkalmazás	F
	4.1 Folyamatmérés	L/F
	4.2 Folyamatellenőrzés	L/F
<b>5. szint</b> <b>Optimalizáló folyamat</b>	1. Folyamat-végrehajtás	F
	2.1 Végrehajtás-irányítás	F
	2.2 Munkatermék-kezelés	F
	3.1 Folyamatmeghatározás	F
	3.2 Folyamataalkalmazás	F
	4.1 Folyamatmérés	F
	4.2 Folyamatellenőrzés	F
	5.1 Folyamatinnováció	L/F
	5.2 Folyamatoptimalizáció	L/F

L/F (largely/fully) – a folyamatattribútum nagyjából vagy hiánytalanul teljesül.  
F (fully) – a folyamatattribútum hiánytalanul teljesül.

10. táblázat: A folyamatképességi szintek modellje.<sup>197</sup>

Az attribútumok fokozatos – a PDCA-ciklusnak megfelelő – egymásra épülése által, egy állandó fejlődési folyamat képe rajzolódik ki előttünk. A tanuló szervezet egyet jelent a folyamatos önvizsgálat, önértékelés és fejlődés kultúrájával, ám egy szervezet és folyamatai csak akkor tudnak jól teljesíteni, ha ezekről a kérdésekről a szervezeten belüli egyének is hasonlóan gondolkodnak. Egy olyan szervezetben, ahol a minőségkultúra jelen van, sokkal könnyebb alkalmazkodni a változó környezethez és elvárásokhoz. A folyamatok a képességi szintek egy magasabb fokára csak úgy léphetnek tovább, ha a vezetés által támogatott folyamatirányítási tevékenységet alakítanak ki.

#### 6.3.4. A folyamat-referenciamodellel (Process Reference Model – PRM) szemben támasztott követelmények

A SPICE modell által elfogadható folyamat-referenciamodellelre vonatkozó feltételeket az MSZ ISO/IEC 15504-2:2005-ös szabvány 6.2, valamint az MSZ ISO/IEC 15504-3:2005-ös szabvány 4.4-es és 7. fejezete határozza meg. A folyamat-referenciamodellek olyan mechanizmust szolgáltatnak, amellyel adott folyamatfelmérési modelleket hozzá lehet kapcsolni az MSZ ISO/IEC 15504-2:2005-ös szabványban leírt mérési kerethez.

<sup>197</sup> A táblázat az MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 3. rész: Útmutató a felmérés végrehajtásához c. szabvány „A képességi szint rangsorolása” című táblázatának (p. 33.) felhasználásával készült.

A folyamat-referenciamodelleknek kötelezően tartalmazni kell

- a folyamat-referenciamodell érvényességi területét, melynek meghatározása általánosan az alkalmazási tárgykör leírásából és a tárgykör különleges megadott szempontjaiból adódik, magába foglalva a folyamat részletezését a folyamat-referenciamodellel összehasonlítva;
- a folyamat-referenciamodell alkalmazási területébe tartozó folyamatok egyedi megnevezését és leírásait;
- a folyamat-referenciamodell és a tervezett használati körülmények közötti kapcsolat leírását; valamint
- a folyamat-referenciamodellben meghatározott folyamatok közti kapcsolatok leírását.

Ezekon túlmenően a folyamat-referenciamodellnek dokumentálni kell a modellel kapcsolatos közös érdeket és azokat az intézkedéseket, amelyeket ebben az érdekközösségben az egyetértés céljából hoztak, jellemezve az érdekközösséget, dokumentálva az elért egyetértés mértékét, illetve ha nem hoztak intézkedést az egyetértés érdekében, akkor az erről szóló nyilatkozatot.

A folyamat-referenciamodell **alapvető elemei a** modell alkalmazási területét lefedő **folyamatok leírásai**. A szabvány előírásai alapján a folyamatleírásoknak tartalmazzák

- a folyamat céljának – egy bekezdésnél nem hosszabb terjedelmű – meghatározását;
- azokat az eredményeket<sup>198</sup>, amelyek a folyamatcél sikeres teljesülését mutatják; és
- a folyamatok céljai és eredményei eléréséhez szükséges és elégséges feltételek meghatározását.

Az iménti felsorolás első pontjával kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a folyamat-referenciamodellekben a célok megállapításai leírják ugyan az eredményekkel kapcsolatban, hogy a folyamat *mit teljesítsen*, de nem írják elő, hogy a folyamatnak *hogyan kell teljesíteni* a célkitűzéseit. A felmérést végzők a **folyamateredmények** elérésének értékelésével alakíthatják ki a folyamat képességének megítélését. Az eredmény megfogalmazása leírhatja egy termék előállítását, egy jelentős állapotváltozást vagy az előírt korlátok (követelmények, célok) teljesülését.<sup>199</sup>

---

<sup>198</sup> A folyamatleírásokban szereplő, a folyamat eredményeinek felsorolását bevezető jellegzetes formula: „A folyamat sikeres végrehajtásának az eredményeként...”

<sup>199</sup> MSZ ISO/IEC 15504-2:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 2. rész: A felmérés végrehajtása. p. 17.

A kulcsfontosságú működési-, illetve szolgáltatásnyújtási folyamatokra és összetevőikre alapelveket kell meghatározni, továbbá meg kell adni, hogy mi(k) az attribútuma(i) az alapelv teljesülésének. „Az attribútumok az előzetesen megállapított/meghatározott alapelvekhez kapcsolódó jellemzőket képviselik a modellben. Az attribútumok az alapelvben leírt „folyamatcél elérésének szükséges és elégséges feltételeit képező folyamateredmények”. A folyamat céljának meghatározása a folyamat egy adott környezetben történő elvégzéséhez kapcsolódó egyedi funkcionális céljait tartalmazzák. A folyamatcél meghatározásának fontos része a folyamat végrehajtásától várt pozitív eredmények, a specifikus végeredmények listája. Lényeges, hogy a folyamatcél meghatározásakor ne feledkezzünk meg a céloktól való megengedett eltérés megadásáról sem, amelyet szükség esetén mutatószámokkal kell alátámasztani. Az a szervezet, amelyik már eljutott odáig, hogy meghatározza a folyamatok célját (1. szint), már megtette az első lépést a folyamatképeség kiépítésének magasabb szintjei felé.”<sup>200</sup>

A folyamat-referenciamodellben szereplő folyamatleírásokkal szembeni utolsó követelmény pedig, hogy a folyamatleírások nem tartalmazhatják és nem is következhet belőlük a szabványban meghatározott mérési keret semmilyen 1. szint utáni vonatkozása sem.

#### ***6.3.5. A folyamatfelmérési modellel (Process Assessment Model – PAM) szemben támasztott követelmények***

A folyamatfelmérési modellekre vonatkozó követelményeket az MSZ ISO/IEC 15504-2:2005-ös szabvány 6.3, valamint az MSZ ISO/IEC 15504-3:2005-ös szabvány 4.5-ös és 8. fejezete határozzák meg. A folyamatfelmérési modellek egy vagy több folyamat-referenciamodellhez is kapcsolódhatnak és a folyamat-referenciamodellekben meghatározott folyamatleírásokon alapulnak. Ahogy már korábban említettük, a folyamatfelmérési modell **két dimenzióból áll**. Az első, a **folyamatok dimenziója** leírja azokat a folyamategységeket, amelyek a konkrét folyamat-referenciamodellben meghatározott folyamatokhoz kapcsolódnak. A második dimenzió, a **képességdimenzió**, mely leírja azokat a képességeket, amelyek a szabványban megadott folyamatképeségi szintekhez és folyamatattribútumokhoz kapcsolódnak. A folyamatértékelés végrehajtásának alapjául szolgáló folyamatfelmérési modell a felmérést végző szervezet alapjaihoz igazítva működik.

---

<sup>200</sup> IVANYOS János – ROÓZ József: Új megközelítés a közszféra belső kontrollrendszereinek értékelésére. In: Pénzügyi szemle. 55. évf. 2. sz. (2010) p. 367-370.

A folyamatfelmérési modell **alkalmazási területének** ki kell nyilvánítania a kiválasztott folyamat-referenciamodellt vagy modelleket, az azokból kiválasztott folyamatokat és a mérési keretből kiválasztott képességszinteket, valamint le kell fednie – az alkalmazási területébe tartozó – összes folyamatra a folyamatképességek mérési keretének 1. szinttől számított összes szintjét, vagy valamilyen egybefüggő részhalmazát.

A folyamatfelmérési modellnek olyan **mutatókon kell alapulnia**, amelyek a modell alkalmazási területébe tartozó összes folyamat céljára és eredményére vonatkoznak, lehetővé téve, hogy a folyamatképességek értékelése tárgyilagos bizonyítékokra alapozva történjen. A mutatók lényege, hogy jelezzék a folyamatfelmérési modell képességi tartományába tartozó folyamatattribútumok teljesülését és így a figyelmet a modell alkalmazási területébe tartozó folyamatok megvalósítására irányítsák. „A mutatók két típusa különböztethető meg. A **folyamat végrehajtását jelző mutatók**, amelyek kizárólag az 1. képességi szintre vonatkoznak és a **folyamat képességet jelző mutatók**, amelyek az 1-től 5-ig terjedő képességi szintekre vonatkoznak. A folyamatképességi mutatók jelzik az adott folyamatban lévő attribútum teljesülésének a mértékét. Ezek a mutatók az attribútumcél folyamatbeli teljesüléséhez kapcsolódó jelentős tevékenységekre, erőforrásokra vagy eredményekre vonatkoznak.”<sup>201</sup>

A folyamatfelmérési modellnek teljes és egyértelmű **leképezést** kell biztosítania a modell alapvető elemeiről a kiválasztott folyamat-referenciamodell folyamataira és a mérési keret megfelelő folyamatattribútumaira. A folyamatfelmérési modell mutatóit le kell képezni egyrészt a megadott folyamat-referenciamodell folyamatainak céljaira és eredményeire, másrészt pedig a mérési keret folyamatattribútumaira, lehetővé téve ezáltal, hogy a szerkezetileg különböző folyamatfelmérési modelleket hozzá lehessen kapcsolni ugyanahhoz a folyamat-referenciamodellhez.

Az MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 szabvány alapján a folyamatfelmérési modellnek formális és igazolható mechanizmust kell biztosítani **a felmérés eredményeinek** folyamatattribútum-értékek formájában való megjelenítésére, minden folyamat esetében. A mechanizmus lehet kézi, automatizált vagy a kettő kombinációja. A felmérés során az adatgyűjtés történhet kérdőívekkel, megbeszélésekkel, jelentések elemzésével és adatbázisok készítésével egyaránt. A felmérés eredményeként elkészül a kiválasztott folyamatok profilja. A **folyamatprofilok** a felmért

---

<sup>201</sup> IVANYOS János – ROÓZ József: Új megközelítés a közszféra belső kontrollrendszereinek értékelésére. In: Pénzügyi szemle. 55. évf. 2. sz. (2010) p. 372.



képességi szinteket tartalmazzák. A cél és a felmért folyamatprofil közti eltérések határozzák meg a javítási lehetőségeket, beavatkozási pontokat, melyek alapján folyamatjavítási terv készül.

#### 6.4. Kombinált/integrált modellek (combined models) – CMMI modell

A kombinált modellek a lépcsős és a folytonos modellek együttes alkalmazásából jönnek létre, a bizonyítottan hasznos elemeket kiválasztva, mint például a 2000-ben közzétett **Capability Maturity Model Integration (CMMI)**. A CMMI Institute<sup>202</sup> által megalkotott modell főként az Egyesült Államokban terjedt el, de alkalmazói között manapság szép számmal találunk európai, sőt magyar szervezeteket is. A legismertebb magyarországi CMMI képzéssel és auditálással foglalkozó vállalkozás az SQI – Magyar Szoftverminőség Tanácsadó Intézet Kft.<sup>203</sup>, mely 2004 óta szervez tanfolyamokat a modell kialakulásának, szerkezetének és auditálásának bemutatására, gyakorló minőségügyi vezetőknek és szoftverfolyamat-fejlesztőknek, valamint azoknak, akik a szoftverfejlesztés folyamatában részt vesznek.

A modell kidolgozásának célja a korábban a szoftverfejlesztésben, rendszerfejlesztésben és termékfejlesztésben leggyakrabban alkalmazott **megközelítések összevonása volt egyetlen modellé**, amelyet a szoftverfejlesztéssel foglalkozó szervezetek a teljes szervezet érettségének és/vagy egyes folyamatai képességének növelésére alkalmazhatnak. A CMMI legnagyobb előnye, hogy **átjárást biztosít a lépcsős és folytonos megközelítések között**. A lépcsős megközelítés a szervezet egészére vonatkozóan határoz meg érettségi szinteket (1-től 5-ig), melyekhez meghatározott folyamatterületek társulnak. A folytonos megközelítés a felhasználóra bízta a fejleszteni kívánt folyamatok meghatározását és az egyes folyamatokra vonatkozóan képességi szinteket azonosít (0-tól 3-ig).<sup>204</sup> A modell mindkét megközelítésben ugyanazokat az elemeket tartalmazza, kiküszöbölve ezáltal a terminológiai különbségekből származó nehézségeket. A modellt alkalmazó szervezet vizsgálhatja a teljes szervezet érettségét vagy az egyes folyamatok képességét, de mivel a folyamatok azonosak, a két megközelítés kölcsönösen megfeleltethető egymásnak.<sup>205</sup>

---

<sup>202</sup> A fejlesztő CMMI Institute honlapja: <http://cmmiinstitute.com/> [Letöltés: 2013. június 19.]

<sup>203</sup> SQI Magyar Szoftverminőség Tanácsadó Intézet Kft. honlapja. Forrás: <http://sqi.hu/hu/> [Letöltés: 2013. július 9.]

<sup>204</sup> BALLA Katalin: A BME-IIT szoftverminőséghez kapcsolódó oktatásának elemzése a CMMI-SVC modell alapján. (Előadás) In: Informatika a felsőoktatásban. Debrecen (2011) p. 5. Forrás: <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/105014.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 10.]

<sup>205</sup> e-Közigazgatási Keretrendszer Kialakítása projekt – BME IK: Folyamatleírást segítő módszertani ajánlás. Budapest : MEH EKK, 2008. p. 89-90. Forrás: [http://ekk.gov.hu/hu/emo/ekozigkeretrendszer/ek3-folyamatleiras/EKK\\_ekozig\\_folyamatleiras\\_modszertani\\_ajanlas\\_080730\\_V2.doc](http://ekk.gov.hu/hu/emo/ekozigkeretrendszer/ek3-folyamatleiras/EKK_ekozig_folyamatleiras_modszertani_ajanlas_080730_V2.doc) [Letöltés: 2013. augusztus 24.]

A kombinált modell auditálása a **Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI)** módszertan szerint történik, mely során felméri, hogy az adott cég vagy folyamat-csoport megfelel-e a célként kitűzött érettségi vagy képességi szinteknek.<sup>206</sup> A szoftverfejlesztéssel foglalkozó cégek számára rövid, angol nyelvű CMMI-felmérő elérhető el az interneten, a <http://survey.cmmi.hu> címen.

A világszerte elterjedt CMMI modell legújabb 1.3-as verzióját 2010-ben adták ki.<sup>207</sup> Lényeges különbség, újítás az 1.3-as verzióban a „CMMI keret” és a „konstellációk” bevezetése. Ennek alapgondolata az, hogy a CMMI folyamatok között vannak minden esetben alkalmazható, közös folyamatok (pl. projekt tervezés, konfigurációkezelés, stb.) – ezek alkotják a közös keretet- és vannak csak bizonyos esetekben alkalmazottak (pl. szoftverfejlesztési folyamatok, beszerzési, illetve szolgáltatási folyamatok) – ezek a különböző konstellációkban jelennek meg.

#### **6.4.1. A CMMI for Services v1.3 bemutatása**

Hosszú időn keresztül a Capability Maturity Model Integration kötelezően választandó diszciplínája a szoftverfejlesztés volt. „A modell alkalmazása során kiderült azonban, hogy sok olyan terület van, amelyek jól tudnák hasznosítani a CMMI elveit, jóllehet nem kifejezetten és/vagy kizárólag szoftverfejlesztést végeznek. Emiatt az eredeti CMMI-t 2006-ban átnevezték CMMI-DEV-re (CMMI for Development). 2007-ben került kifejlesztésre a szoftveres beszerzéseket támogató CMMI-ACQ (CMMI for Acquisition), majd 2008-ban pedig megjelent a modellnek a **szolgáltatást nyújtó szervezetek számára** is alkalmazható változata, a **CMMI for Services (CMMI-SVC)**.”<sup>208</sup> A modell a szolgáltatási rendszerek folyamataival foglalkozik és a rendszer elemeinek tekinti a hardvert, a szoftvert, az embereket, a folyamatokat, a nyersanyagokat és a munkatermékeket is. A CMMI-SVC aktuális, 2010 novemberében kiadott v1.3-as verziója 24 vizsgálandó folyamatterületet (Process Area – PA) határoz meg, melyek a következő oldalon szereplő négy nagy csoportba sorolhatók:

---

<sup>206</sup> BALLA Katalin: Szoftverminőség-fejlesztés Magyarországon a CMMI modell alkalmazásával. In: Magyar Minőség. 15. évf. 2. sz. (2006) p. 24-31. Forrás: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2006-2.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2006-2.pdf) [Letöltés: 2013. július 1.]

<sup>207</sup> CMMI Version 1.3 Information Center. Forrás: <http://cmmiinstitute.com/cmmi-solutions/cmmi-version-1-3-information-center/> [Letöltés: 2013. június 19.]

<sup>208</sup> BALLA Katalin: A BME-IIT szoftverminőséghez kapcsolódó oktatásának elemzése a CMMI-SVC modell alapján. (Előadás) Informatika a felsőoktatásban. Debrecen (2011) p. 5. Forrás: <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/105014.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 10.]

1. Folyamatmenedzsment (Process Management)
2. Projekt- és feladatmenedzsment (Project and Work Management)
3. Szolgáltatások létrehozása és nyújtása (Service Establishment and Delivery)
4. Támogatás (Support).<sup>209</sup>

Az egyes kategóriákba tartozó folyamatterületeket és a hozzájuk kapcsolható érettségi szinteket az alábbi táblázat tartalmazza.

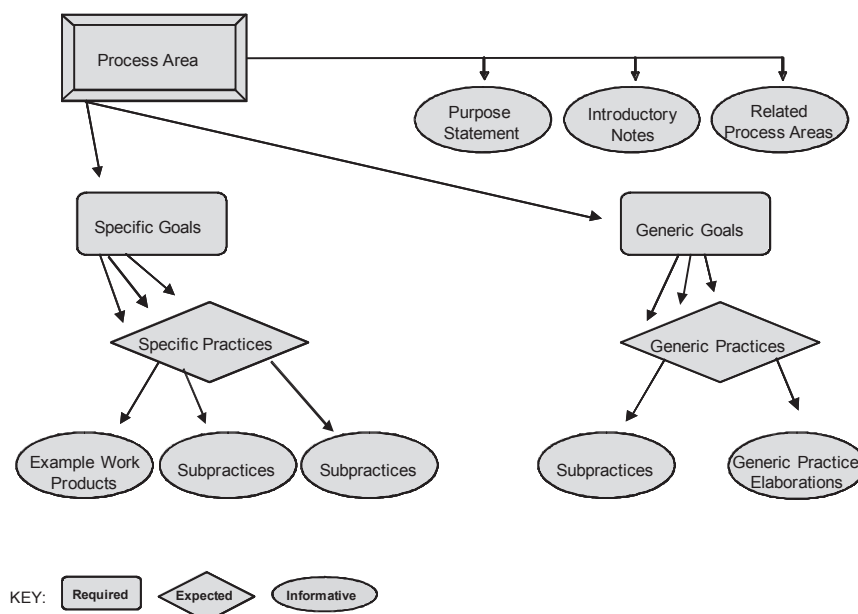
Kategória	Folyamatterület	Érettségi szint
<b>1. Process Management</b>	Organizational Performance Management (OPM)	5
	Organizational Process Definition (OPD)	3
	Organizational Process Focus (OPF)	3
	Organizational Process Performance (OPP)	4
	Organizational Training (OT)	3
<b>2. Project and Work Management</b>	Capacity and Availability Management (CAM)	3
	Integrated Work Management (IWM)	3
	Quantitative Work Management (QWM)	4
	Requirements Management (REQM)	2
	Risk Management (RSKM)	3
	Service Continuity (SCON)	3
	Supplier Agreement Management (SAM)	2
	Work Monitoring and Control (WMC)	2
	Work Planning (WP)	2
<b>3. Service Establishment and Delivery</b>	Incident Resolution and Prevention (IRP)	3
	Service Delivery (SD)	2
	Service System Development (SSD)	3
	Service System Transition (SST)	3
	Strategic Service Management (STSM)	3
<b>4. Support</b>	Causal Analysis and Resolution (CAR)	5
	Configuration Management (CM)	2
	Decision Analysis and Resolution (DAR)	3
	Measurement and Analysis (MA)	2
	Process and Product Quality Assurance (PPQA)	2

11. táblázat: A CMMI-SVC v1.3 folyamatterületei.

A CMMI-SVC v1.3 folyamatterületei – attól függően, hogy mely szervezetben alkalmazzák őket – nem feleltethetők meg egy az egyben a szervezetben működő folyamatoknak. A folyamatfejlesztést végző intézményhez illeszkedően kell kialakítani és értelmezni őket.

<sup>209</sup> CMMI Product Team: CMMI® for Services, Version 1.3. Pittsburgh : Software Engineering Institute : Carnegie Mellon University, 2010. Technical Report CMU/SEI-2010-TR-034 Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr034.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 23.]

A folyamatterületekhez változó számú **sajátos** és meghatározott számú **általános cél** (Special Goals – SG ; Generic Goals – GG) tartozik. A sajátos célok **sajátos gyakorlatokból** (Special Practices – SP), az általános célok pedig **általános gyakorlatokból** (Generic Practices – GP) épülnek fel, melyek a célok eléréséhez szükséges és/vagy figyelembeveendő tevékenységeket írják le, inkább útmutató, mint kötelező jelleggel (vagyis, azt határozzák meg, „mit” kell csinálni, de a „hogyan”-t a felhasználóra bízák). Míg az általános célok és gyakorlatok minden folyamatterületen megegyeznek, addig a sajátos célok és gyakorlatok minden folyamatterület esetében egyedi, az adott folyamatterülethez tartozó követelmények függvényében. A CMMI-SVC széleskörű alkalmazhatóságának megfelelően a célok és a gyakorlatok meghatározása oly módon történt, hogy bármely szolgáltatást nyújtó szervezet esetében relevánsak legyenek.<sup>210</sup> A CMM-SVC v1.3 elemei összefoglalva az alábbi ábrán láthatók.<sup>211</sup>



16. ábra: A CMMI-SVC v1.3 elemei.

### Képességi és érettségi szintek

A CMMI-SVC v1.3 modellben egyaránt megtalálhatók a folytonos szemléletű modellekre jellemző folyamatképességi szintek (Capability Levels – CL) és a lépcsős modellekre jellemző, a szervezetekre vonatkozó érettségi szintek (Maturity Levels – ML) is.

<sup>210</sup> Például megváltoztatható a megnevezésük a modell adott intézményre történő értelmezése során.

<sup>211</sup> CMMI Product Team: CMMI® for Services, Version 1.3. Pittsburgh : Software Engineering Institute : Carnegie Mellon University, 2010. p. 10. Technical Report CMU/SEI-2010-TR-034 Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr034.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 23.]

A képességi szintek az egyes folyamatterületekhez kapcsolódóan 0-tól a 3. szintig terjedhetnek. Az érettségi szintek az egész szervezet érettségét vizsgálva, több folyamatterületre irányulhatnak és 1-től 5-ig terjedhetnek. Az egyes érettségi szintekhez bizonyos számú, meghatározott folyamatterület tartozik (pl. a 2. szinthez 8).

Level	Continuous Representation Capability Levels	Staged Representation Maturity Levels
Level 0	Incomplete – nem teljes	
Level 1	Performed – végrehajtott	Initial – kezdeti
Level 2	Managed – menedzselte	Managed – menedzselte
Level 3	Defined – meghatározott	Defined – meghatározott
Level 4		Quantitatively Managed – mennyiségileg menedzselte
Level 5		Optimizing – optimalizált

12. táblázat: A képességi és érettségi szintek viszonya a CMMI-SVC v1.3-ban.<sup>212</sup>

### Képességi szintek

A folyamatos megközelítés szerint egy folyamatterülethez tartozó képességi szint akkor tekinthető elértnek, ha minden általános cél teljesült az adott képességi szintig. Nem véletlen, hogy a 2. és 3. szintekre ugyanazokat a kifejezéseket alkalmazza a modell, mint ami a 2. és 3. általános cél megnevezése (GG 2 – Managed process ; GG 3 – Performed process), mert minden az általános cél és gyakorlat visszatükrözi a célok és gyakorlatok képességszintjeit. „A képességi szint annál magasabb, minél inkább tervezik, vezérlik, mérik, dokumentálják a folyamatot.”<sup>213</sup> A CMMI-SVC v1.3 képességi szintjei a következők:

#### Capability Level 0: Incomplete – nem teljes

A folyamatot nem, vagy csak részben hajtják végre. A folyamatterület egy vagy több sajátos célja nem teljesül és ezen a szinten nem léteznek általános célok, amíg nincs ok egy részben végrehajtott folyamat intézményesítésére.

<sup>212</sup> CMMI Product Team: CMMI® for Services, Version 1.3. Pittsburgh : Software Engineering Institute : Carnegie Mellon University, 2010. p. 23. Technical Report CMU/SEI-2010-TR-034 Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr034.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 23.]

<sup>213</sup> BALLA Katalin: A BME-IIT szoftverminőséghez kapcsolódó oktatásának elemzése a CMMI-SVC modell alapján. (Előadás) Informatika a felsőoktatásban. Debrecen (2011) p. 5. Forrás: <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/105014.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 10.]

### **Capability Level 1: Performed – végrehajtott**

A folyamatot (a gyakorlatokat) végrehajtják, teljesülnek a folyamatterület sajátos céljai.

### **Capability Level 2: Managed – menedzselt**

A menedzselt folyamat végrehajtott folyamat, amelyet előre megterveztek és a szervezet politikájával összhangban, megfelelő képességű emberek, a megfelelő erőforrásokkal hajtottak végre, a releváns érintetteket bevonva. A folyamatot követik, ellenőrzik és felülvizsgálják, valamint a folyamatleírásnak megfelelően értékelik. Ezen a szinten biztosított, hogy a létező gyakorlatokat stressz alatt is végrehajtják.

### **Capability Level 3: Defined – meghatározott**

A meghatározott folyamat olyan menedzselt folyamat, amelyet a szervezet szabványos folyamataiból, a szervezet testre szabási útmutatóinak megfelelően (illesztés) hoztak létre. A meghatározott folyamat folyamatleírását karbantartják és a folyamathoz kapcsolódó tapasztalatot (pl. mérési eredmények, minőségi mutatók, stb.) visszajuttatják a szervezeti szintű folyamatnak, mely ezáltal fejlődik. A 3. szintű folyamatok szabványosak, és abban különböznek a 2-es képességi szintűektől, hogy mind a szabványos folyamat, mind az összes lehetséges végrehajtási mód (= testreszabott, illesztett változat) pontosan dokumentált.

### **Érettségi szintek**

Lépcsős megközelítésben minden CMMI modell fókuszának középpontjában az érettségi szintek állnak. **Egy érettségi szint a folyamatterületek előre definiált csoportját tartalmazza**, tehát az adott érettségi szinten szükséges folyamatokhoz kapcsolódó **sajátos és általános gyakorlatokat írja le**. Az érettségi szint a szervezet a szervezet egészére vonatkozik. Egy szervezet érettségi szintje lehetőséget nyújt a szervet teljesítményének jellemzésére. A tapasztalat azt mutatja, hogy a szervezetek akkor működnek legjobban, amikor folyamatfejlesztési erőfeszítéseiket egyszerre csak egy, még kezelhető mennyiségű folyamatterületre fókuszálják és ezek a területek folyamatos fejlesztést igényelnek a szervezet fejlődésének megfelelően. Egy érettségi szint egy meghatározott fejlődési csúcs a szervezeti folyamat jobbá tételében. Mindegyik érettségi szint a szervezet folyamatainak egy fontos részhalmazát viszi a legmagasabb szintre, hogy előkészítse a szervezet eljutását a következő szintre. Az érettségi szintek az előre meghatározott folyamatterületek halmazához kapcsolódó sajátos és általános célok teljesítése által mérhetők. Ne feledjük,

hogy a 2-es és 3-as érettségi szintek ugyanazokat a kifejezéseket használják, mint a 2-es és 3-as képességi szintek. Ez a terminológiai megegyezés szándékos, mert az érettségi és képességi szintek koncepciói kiegészítik egymást. Az érettségi szintek a szervezeti fejlődést az összetartozó folyamatterületek függvényében jellemzik, a képességi szintek pedig egy egyedi folyamatterület függvényében.

A CMMI-SVC v1.3 érettségi szintjei a következőképpen értelmezhetők:

### **Maturity Level 1: Initial – kezdeti**

Ezen a szinten a folyamatok általában ad hoc jellegűek és kaotikusak. A szervezet általában nem biztosít stabil környezetet a folyamatok támogatásához. A siker ezekben a szervezetekben az emberek kompetenciáján és erőfeszítésén múlik és nem a bevált folyamatok alkalmazásán. Ennek a káosznak az ellenére, az 1-es érettségi szinten álló szervezetek képesek olyan szolgáltatásokat nyújtani, amelyek sokszor működőképesek, de sokszor túllépik a költségvetést és a tervezett határidőket. Az ezen a szinten lévő szervezetekre jellemző a túlvállalás, krízishelyzetekben eltérnek a folyamatoktól és nem képesek megismételni a sikereiket.

### **Maturity Level 2: Managed – menedzselt/irányított**

Ezen a szinten, munkacsoportok képezik a szervezet alapját, hogy a szervezet hatékonyan tudja biztosítani szolgáltatásait oly módon, hogy szervezetileg elkülöníti a projekt- és feladatmenedzsmentet, a támogató, a szolgáltatási és a szállítási folyamatokat. A munkacsoportok definiálnak egy szolgáltatási stratégiát, munkatervet készítenek, valamint követik és ellenőrzik a munkát, annak érdekében, hogy a szolgáltatás a terveknek megfelelően valósuljon meg. A szolgáltató szerződéseket köt a vevőkkel és fejleszti, valamint irányítja a vevői és szerződéses elvárásokat. A konfigurációmenedzsment, a folyamat és a termék minőség ellenőrzés szervezetileg kiépített és a szolgáltató szintén kifejleszti a folyamat hatékonyságának mérésére és értékelésére szolgáló képességet.

Szintén a 2-es érettségi szinten, a munkacsoportok, a munkafeladatok, a folyamatok, a munkatermékek és a szolgáltatások mind irányítva vannak. A szolgáltató biztosítja, hogy a folyamatok a szervezeti politikának megfelelően kerülnek megtervezésre. A folyamat végrehajtásához a szolgáltató megfelelő forrásokat biztosít, kiszabja a felelősséget a folyamat



végrehajtásáért, képzést biztosít a folyamatban résztvevő munkaerő számára, és meggyőződik arról, hogy a folyamatból származó munkatermékek a megfelelő vezetési szint alá tartozzanak. A szolgáltató meghatározza és bevonja a megfelelő résztvevőket és bizonyos időközönként figyelemmel kíséri és irányítja a folyamatot. A folyamatok betartását bizonyos időközönként értékeli és a folyamat hatékonyságát megosztja a felső vezetéssel. A 2-es érettségi szintre jellemző, hogy a folyamatokat nehéz körülmények között is követik.

### **Maturity Level 3: Defined – meghatározott**

Ezen a szinten a szolgáltatók meghatározott folyamatokat használnak a munka irányítására. Az általános folyamatokba beépítik a projekt és munka irányításra, sikeres szolgáltatásra vonatkozó gyakorlatokat, úgy mint a szolgáltatás folytonosságára, a problémamegoldásra és a megelőzésre vonatkozó tapasztalataikat. A szolgáltató meggyőződik arról, hogy a kiválasztott munkatermékek megfelelnek az elvárásainak és igazolja, hogy a szolgáltatások megfelelnek a vevő és a végfelhasználó igényeinek. Ezek a folyamatok részletesen ki vannak dolgozva és jól ismertek a szervezeten belül, valamint be vannak építve a követelményekbe, folyamatokba, eszközökbe és módszerekbe. A szervezet alapfolyamatai, amelyek a 3-as érettségi szint alapját képezik, bevezetésre kerülnek és idővel fejlettebbé válnak. Ezeket az alapfolyamatokat arra használják, hogy a szervezet egészében biztosítsák a konzisztenciát, egységességet. A munkacsoportok meghatározzák a saját meghatározott folyamataikat úgy, hogy a szervezet szabványos folyamatait saját magukra szabják a megfelelő útmutatások alapján.

Az egyik nagyon fontos különbség a 2-es és 3-as szint között a szabványok, a folyamatleírások és a procedúrák területe. A 2-es szinten, a szabványok, a folyamatleírások és a procedúrák egészen eltérőek lehetnek például attól függően, hogy melyik munkacsoport használja őket. A 3-as szinten a szabványok, a folyamatleírások és a munka procedúrák a szervezet szabványos folyamatainak halmazából kiindulva az adott munkacsoport vagy szervezeti egység igényeinek megfelelően vannak átszabva, ezért egységesebbek, eltekintve azoktól a különbségektől, amelyeket az átalakítási útmutató megenged.

Egy másik kritikus különbség a 3-as szinten, hogy a folyamatok általában sokkal részletesebben ki vannak dolgozva, mint a 2-es szinten. Egy meghatározott folyamat világosan leírja a célt, a szükséges inputokat, a belépő kritériumokat, a tevékenységeket, a feladatokat, a mérőszámokat, az ellenőrzési lépéseket, az outputokat és a kimeneti feltételeket.

A 3-as szinten a folyamatok előrelátóbban vannak irányítva az egyes lépések, részletezett mérőszámok, munkatermékek és szolgáltatások közötti kapcsolatok ismeretéből következően. Ezen a szinten a szervezet továbbfejleszti azokat a folyamatait, amelyek a 2-es érettségi szint folyamatterületeihez kapcsolódnak. Azok az általános gyakorlatok, amelyek a 3-as általános céllal kapcsolatosak és nem lettek alkalmazva a 2-es érettségi szinten, azokat itt alkalmazzák, hogy elérjék a 3-as érettségi szintet.

#### **Maturity Level 4: Quantitatively Managed – mennyiségileg menedzsel/irányított**

Ezen a szinten, a szolgáltatók mennyiségi célokat is meghatároznak a minőség és a folyamatteljesítmény tekintetében és feltételekként használják őket a folyamatok irányításában. A mennyiségi célok a vevők, végfelhasználók, a szervezet és a folyamat végrehajtók igényein alapulnak. A minőség és a folyamatteljesítmény statisztikai módszerekkel van meghatározva és a folyamat egészen keresztül irányított. Bizonyos alfolyamatokhoz specifikus folyamatteljesítmény mérőszámokat gyűjtenek és statisztikailag elemzik ezeket. Az alfolyamatok elemzésre történő kiválasztásánál nagyon fontos annak megértése, hogy milyen kapcsolat van a különböző alfolyamatok között és ez milyen hatással van a minőség és folyamatteljesítményre vonatkozó célok elérésére. Az ilyen megközelítés elősegíti, hogy ott alkalmazzák az alfolyamatok figyelemmel kísérésére használt statisztikai és más mennyiségi módszereket, ahol a legnagyobb értéket képviselik az üzlet számára. A folyamatteljesítmény alapértékek és modellek használhatók a minőség és folyamatteljesítményi célok meghatározására oly módon, hogy ezek segítsék az üzleti célok elérését.

Nagyon fontos különbség a 3-as és 4-es érettségi szint között a folyamatteljesítmény megjósolhatósága. A 4-es szinten a folyamat teljesítménye kontrollálva van statisztikai és egyéb mennyiségi technikákkal és a megjósolhatóság részben a részletes statisztikai adatelemzésen alapul.

#### **Maturity Level: 5 Optimizing – optimalizáló**

Ezen a szinten a szervezet folyamatosan fejleszti a folyamatait az üzleti célok és teljesítmény szükségletek mennyiségileg történő megértése által. A szervezet mennyiségi megközelítést használ azoknak – a folyamat eredményességet befolyásoló – eltéréseknek a megértésére, amelyek a folyamatban előfordulhatnak. Az 5-ös érettségi szint a folyamat állandó fejlesztésére fókuszál lépcsőzetes és innovatív folyamat- és technológiai fejlesztések által. A szervezet

minőség és folyamatteljesítmény céljai meg vannak határozva, folyamatosan felül vannak vizsgálva a változó üzleti céloknak, szervezeti teljesítménynek megfelelően és mint kritériumok vannak használva a folyamatfejlesztés irányításában. Az alkalmazott folyamatfejlesztések hatásait statisztikai és más mennyiségi technikákkal mérik és összehasonlítják a minőség és folyamatteljesítmény célokkal. A meghatározott folyamatok a szervezet szabványos folyamatai és a felhasznált technológia mind a mérhető fejlesztési tevékenység céljait képezik.

Egy kritikus különbség a 4-es és 5-ös érettségi szint között a szervezeti teljesítmény irányítására való fókuszálás. A 4-es érettségi szinten a szervezet és a munkacsoportok a teljesítmény megértésére és ellenőrzésére az alfolyamatok szintjén fókuszál és ezt használja fel a projektek irányításában. Az 5-ös szinten a szervezetet a teljes szervezeti teljesítmény foglalkoztatja és ehhez felhasználja a különböző munkacsoportoktól gyűjtött adatokat. Az adatok elemzése kimutatja a teljesítménybeli problémákat és hiányosságokat. Ezen hiányosságok megértését arra használják, hogy a szervezeti folyamatokat fejlesszék oly módon, hogy azok mérhető teljesítménybeli növekedést eredményezzenek.

Az alábbiakban a CMMI-SVC v1.3 24 folyamatterülete közül példaként a **„Szervezeti szintű folyamatok meghatározása”** (Organizational Process Definition – OPD) folyamatterület felépítését mutatom be, mely a harmadik érettségi szinten jelenik meg. Ennek a folyamatnak egy sajátos (SG 1) célja van, és – mivel a harmadik érettségi szinthez tartozik, három általános célja lehet (GG 1 teljesül, ha az OPD képességi szintje 1; GG 2 teljesül, ha az OPD 2-es képességi szintű; és GG 3 teljesül, ha az OPD folyamat 3-as képességi szintű). A modell leírja a célokhoz tartozó sajátos és általános gyakorlatokat.

#### **SG 1 A szervezet folyamat vagyonának létrehozása**

- SP 1.1 Sztenderd (szabványos) folyamatok létrehozása
- SP 1.2 Életciklusmodell leírások létrehozása
- SP 1.3 Illesztési kritériumok és útmutatók létrehozása
- SP 1.4 A szervezet mérési tárházának létrehozása
- SP 1.5 A szervezet folyamat vagyonát tartalmazó könyvtár létrehozása
- SP 1.6 Munkakörnyezet szabványok létrehozása
- SP 1.7 Előírások és útmutatók létrehozása a team-ek számára

## GG 1 A sajátos célok elérése

GP 1.1 A sajátos gyakorlatok végrehajtása (végrehajtják a folyamatot)

## GG 2 Menedzselte folyamat intézményesítése

GP 2.1 Szervezeti politika/irányvonal meghatározása

GP 2.2 A folyamat tervezése

GP 2.3 Erőforrások rendelkezésre bocsátása

GP 2.4 Felelősség kijelölése

GP 2.5 Munkatársak képzése

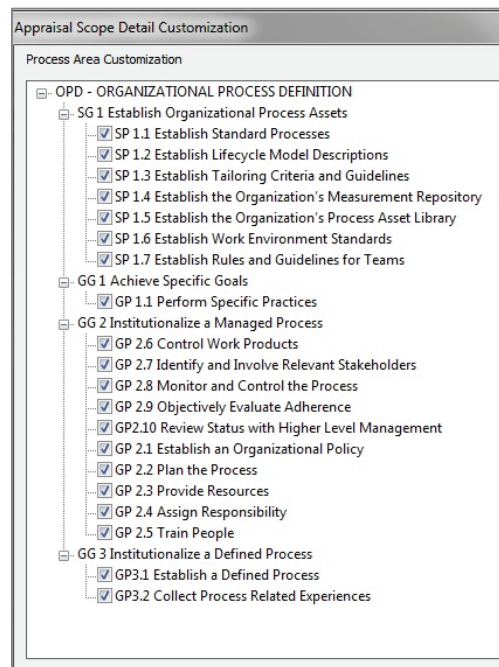
GP 2.6 Munkatermékek ellenőrzése

GP 2.7 Releváns érdekelték azonosítása és bevonása

GP 2.8 Folyamatok követése és ellenőrzése

GP 2.9 A megfelelőség tárgyilagos kiértékelése

GP 2.10 Az aktuális állapot áttekintése a magasabb szintű vezetéssel (vezetőkkel)



17. ábra: A "Szervezeti szintű folyamatok meghatározása" folyamatterület szerkezete.

## GG 3 Meghatározott folyamat intézményesítése

GP 3.1 Meghatározott folyamat létrehozása és dokumentálása

GP 3.2 A folyamathoz kapcsolódó tapasztalatok összegyűjtése

A „Szervezeti folyamatok meghatározásának”, mint folyamatterületnek a célja a szervezet folyamatvagyonának, a munkakörnyezeti szabványoknak, valamint a munkacsoportoknak szóló szabályoknak és útmutatóknak a létrehozása és használhatóságuk fenntartása, mely segítséget nyújt a folyamatok fejlesztéséhez. Az egyes folyamatterületek között fennálló összefüggésekre a CMMI-SVC v1.3 minden folyamatterület ismertetésekor emlékeztet. A „Szervezeti szintű folyamatok meghatározása” folyamatterület esetében például utal a Stratégiai szolgáltatás menedzsmenttel (Strategic Service Management – SSM) és a Szervezeti szintű folyamatszempléttel (Organizational Process Focus – OPF) való kapcsolatra.

Röviden összefoglalva az előzőeket elmondható, hogy az érettségi szintek a szervezet fejlődésének jellemzésére használhatók egy adott folyamatterület csoport vonatkozásában, a képességi szintek pedig egy önálló folyamatterületet vagy az egymással összefüggésben álló folyamatterületek tetszőlegesen kiválasztott csoportját jellemzik.

A képességi/érettségi felmérés során, a folyamatterületek kiválasztásakor egyúttal meg kell adni a célként kitűzött képességi szintet (Targeted Capability Levels) is, mely az egyes területek esetében más és más lehet. A képességi szintek, az általános célok és gyakorlatok támogatják az egyes folyamatterületekhez kapcsolódó folyamatok fejlesztését. A szervezet célkitűzésének megfelelő folyamatterületek és a képességi szintek összekapcsolásából jönnek létre az alábbi táblázatnak megfelelően a **célprofilok** (Target Profile).

Name	Abbr.	ML	CL1	CL2	CL3
Configuration Management	CM	2	<b>Target Profile 2</b>		
Measurement and Analysis	MA	2			
Process and Product Quality Assurance	PPQA	2			
Requirements Management	REQM	2			
Supplier Agreement Management	SAM	2			
Service Delivery	SD	2			
Work Monitoring and Control	WMC	2			
Work Planning	WP	2			
Capacity and Availability Management	CAM	3	<b>Target Profile 3</b>		
Decision Analysis and Resolution	DAR	3			
Incident Resolution and Prevention	IRP	3			
Integrated Work Management	IWM	3			
Organizational Process Definition	OPD	3			
Organizational Process Focus	OPF	3			
Organizational Training	OT	3			
Risk Management	RSKM	3			
Service Continuity	SCON	3			
Service System Development*	SSD	3			
Service System Transition	SST	3			
Strategic Service Management	STSM	3			
Organizational Process Performance	OPP	4	<b>Target Profile 4</b>		
Quantitative Work Management	QWM	4			
Causal Analysis and Resolution	CAR	5	<b>Target Profile 5</b>		
Organizational Performance Management	OPM	5			

\* This process area is an "SSD addition.

13. táblázat: A szervezet érettsége és a folyamatok képessége közti kapcsolat a CMMI-SVC v1.3-ban.<sup>214</sup>

<sup>214</sup> CMMI Product Team: CMMI® for Services, Version 1.3. Pittsburgh : Software Engineering Institute : Carnegie Mellon University, 2010. p. 37. Technical Report CMU/SEI-2010-TR-034 Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr034.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 23.]

A szervezet által kitűzött célprofil határozza majd meg, hogy a szervezetnek mely célokkal és gyakorlatokkal kell foglalkozni az adott folyamatfejlesztési erőfeszítés során. A legtöbb szervezet a kiválasztott folyamatterületek számára a legalacsonyabb, 1-es képességi szintet célozza meg, amely azt várja el, hogy az adott folyamatterület összes sajátos célja teljesüljön. Mindazonáltal, azok a szervezetek, amelyek az 1-esnél magasabb képességi szintet céloznak meg, azok az általános célok és gyakorlatok alkalmazása során a kiválasztott folyamatok a szervezetben történő intézményesítésére összpontosítanak.

A lépcsős megközelítés a javítás fejlődési pályáját nyújtja, az 1-es érettségi szinttől az 5-ösig, mely magába foglalja az egyes érettségi szintekhez tartozó folyamatterületek céljainak elérését. A folyamatterületek érettségi szintenként vannak csoportosítva, jelezve azt, hogy mely folyamatterületeknek kell teljesülniük, hogy elérjük az egyes érettségi szinteket.

#### **6.4.2. Az *Appraisal Assistant* felmérés-támogató alkalmazás**

A folyamatfelmérés informatikai háttérének biztosításához kiváló platformot nyújt az Appraisal Assistant szoftver 2.1.1-es verziójának – jelenleg ingyenesen – elérhető béta 3-as kiadása, melyet az ausztráliai Griffith University-n működő Software Quality Institute fejlesztett ki. A program egyaránt alkalmazható a folyamatos (SPICE) és a kombinált (CMMI-SVC) szemléletű folyamatfelméréshez is. A felmérés-támogató alkalmazás béta verziójának letöltését és telepítését követően, a programba azonosítóval és jelszóval lehet bejelentkezni. Az első felmérés elindításához létre kell hozni a szervezet profilját. A szervezet profiljában meg kell adni a szoftver számára használható alapértelmezett mappa helyét, a szervezet nevét és címét, valamint a kapcsolattartó személy nevét, e-mailcímét, telefon- és faxszámát. A profil mentését követően az előzetesen megadott mappában létrejön egy – a szervezet nevét tartalmazó – .opf kiterjesztésű fájl.

Egy új felmérés elindításához a program Appraisal menüpontjára kattintva, kötelező kitölteni a megjelenő felmérési adatlapon a felmérés nevét, ki kell választani a felmérés alapjául szolgáló keretrendszer (Framework) nevét (CMMI Continuous vagy CMMI Staged vagy ISO 15504) és annak megfelelő változatát (pl. CMMI-SVC v1.3), valamint az értékelés módszerét (Method).

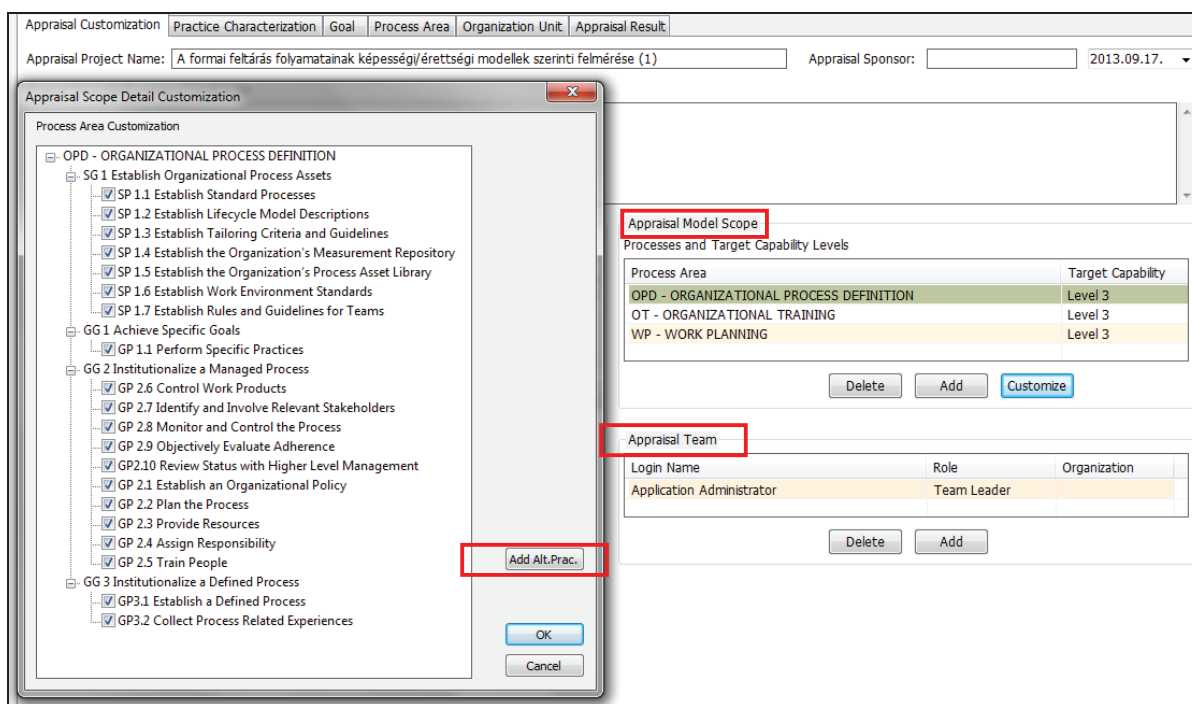






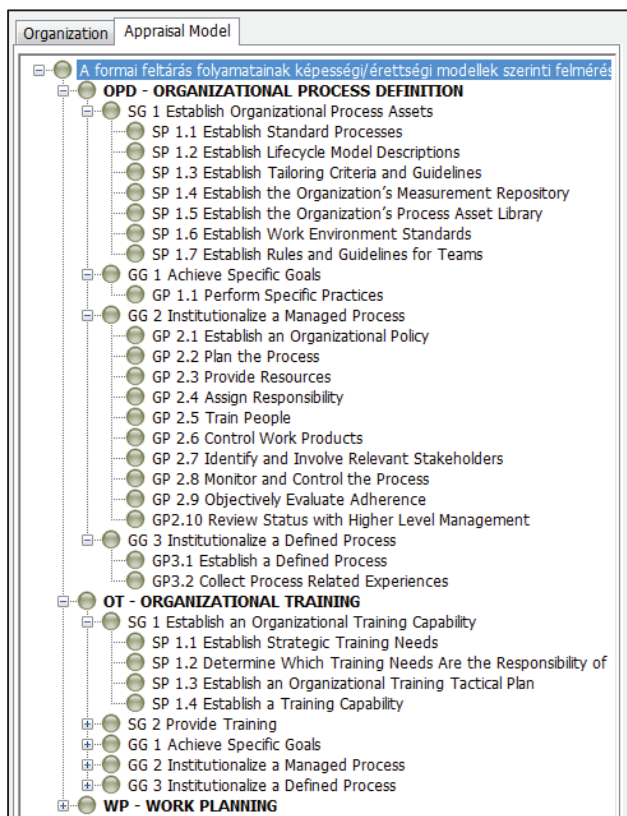
intézményre szabása, elsőként a felmérni kívánt folyamatterületek hozzáadásával, a programablak jobboldalán, az **Appraisal Model Scope** ablakrészben (ld. 19. ábra). A felugró ablakban az adott felmérési keretrendszer összes folyamatterülete látható, melyek közül kijelöléssel kell kiválasztani a felmérendő folyamatterületeket. Az így létrejövő lista tartalmazza a beválogatott folyamatterületek teljes és rövidített nevét, valamint megcélzott képességi szintet (Target CL: 1 – 3), amely alapesetben 3-as, de van lehetőség a módosítására.

Egy-egy folyamatterület kijelölését követően további beállítások adhatók meg a **Customize** gomb használatával. A megjelenő ablakban az adott folyamatterület sajátos és általános céljai láthatók, a hozzájuk tartozó sajátos és általános gyakorlatokkal. A sajátos és általános gyakorlatok neve előtti jelölőnégyzetek üresen hagyásával a gyakorlatok köre szűkíthető, illetve a panelen látható **Add Alt. Prac.** (Add Alternative Practice) kiválasztásával a kívánt sajátos és/vagy általános célokhoz újabb gyakorlatok adhatók hozzá.



19. ábra: A felmérés folyamatterületeinek testre szabása.

Szintén ezen a felületen van lehetőség a felmérésben résztvevő, különböző jogosultsági szinttel rendelkező személyek megadására, az **Appraisal Team** ablakrészben.



20. ábra: Navigáció a folyamatterületek céljai és gyakorlatai között.

A programablak bal oldalán elhelyezkedő **navigációs sáv** segítségével mozoghatunk a felmérni kíván folyamatterület sajátos és általános céljai között, illetve az őket részletező sajátos és általános gyakorlatok között. A felmérés kezdetén a célok és gyakorlatok előtt halványsárga körök láthatók, melyek színe a felmérés előrehaladtával – a választott értékelési módszernek megfelelően – pirosra, zöldre, illetve sárgára vált, jelezve az adott cél, illetve gyakorlat teljesülésének mértékét és értékelését. A 20. ábrán példaként a „Szervezeti szintű folyamatok meghatározása” folyamatterület első (és egyben egyetlen) sajátos célja (SG 1), gyakorlatai (SP 1.1 – SP 1.7), illetve

általános céljai (GG 1 – GG 3) és az azokhoz tartozó gyakorlatok (GP) láthatók. A navigációs panelen egy-egy sajátos, illetve általános gyakorlat kijelölésével kezdetét veszi a felmérés.

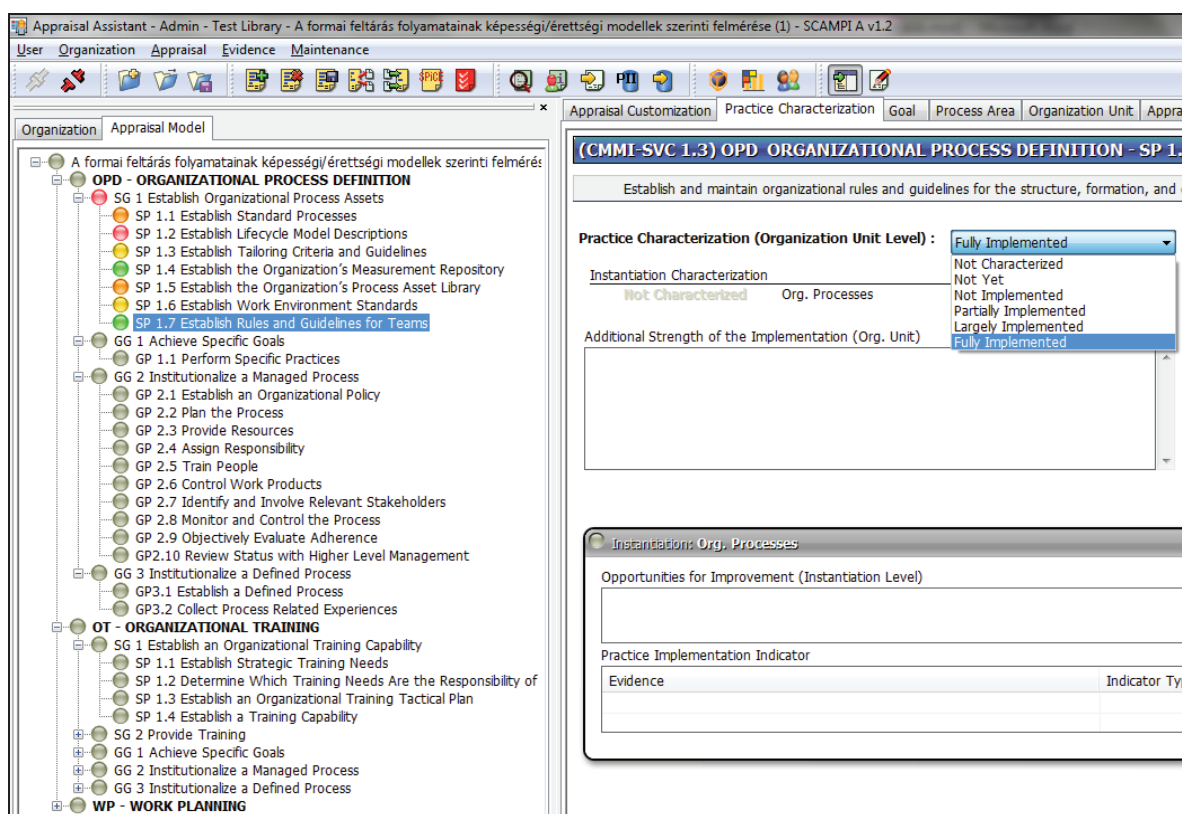
A képernyő jobb oldalán elérhető 6 munkafelületen történik a választott folyamatterületek képesség/érettség felmérése:

1. Appraisal Customization
2. Practice Characterization
3. Goal
4. Process Area
5. Organization Unit
6. Appraisal Result

A munkafelületek közül a másodikon (**Practice Characterization**) állva megjelenik a navigációs panelen kiválasztott gyakorlat neve és tartalmának rövid leírása. A gyakorlat alkalmazásának jellemzéséhez – a kapcsolódó területek és bizonyítékok tanulmányozását

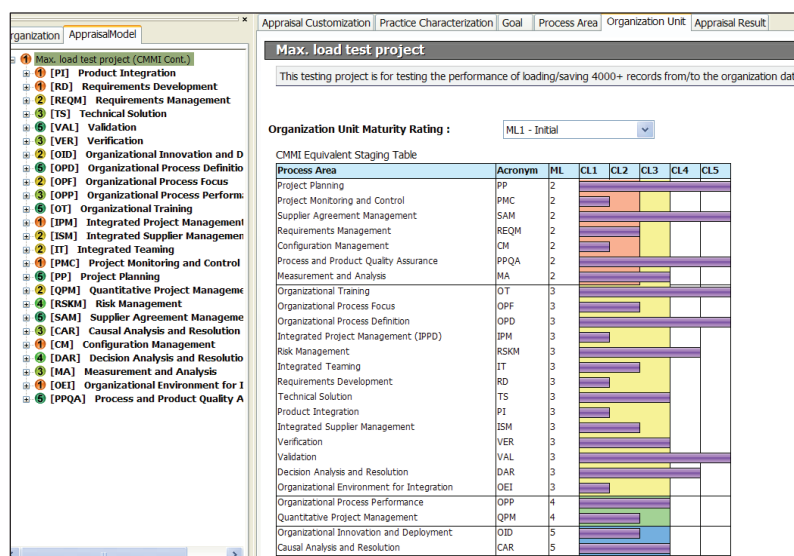
követően – a **Practice Characterization (Organization Unit Level)** felirat mellett található, 6 elemű lenyíló menüből kell választani. A választási lehetőségeket jelölő egyedi színeknek további szerepe van a felmérés eredményének vizualizációja során.

A lenyíló menüben látható értékelési séma a felmérés céljának megfelelően előzetesen beállítható a program által kínált lehetőségek kiválasztásával, illetve saját értékelési séma is definiálható a program **Appraisal Method Rating Scheme Editor** menüpontjában. Amennyiben a vizsgált gyakorlat nem a legmagasabb eredményt (Fully Implemented) éri el, lehetőség van a modell és a gyakorlati alkalmazása közti eltérések szöveges kifejtésére, továbbá rögzíthetők a gyakorlat alkalmazásával kapcsolatos erősségek és a fejlesztési lehetőségek is, illetve a megállapítások alapjául szolgáló bizonyítékok (Evidence Registry). A bizonyítékok összegyűjtését és közvetlen elérését kiválóan támogatja a program **Evidence** menüpontjából elérhető **Evidence Registry**, mely a felmérő intézmény dokumentumainak rendszerbe foglalásával biztosítja az értékelés hitelességét és az állítások ellenőrizhetőségét.



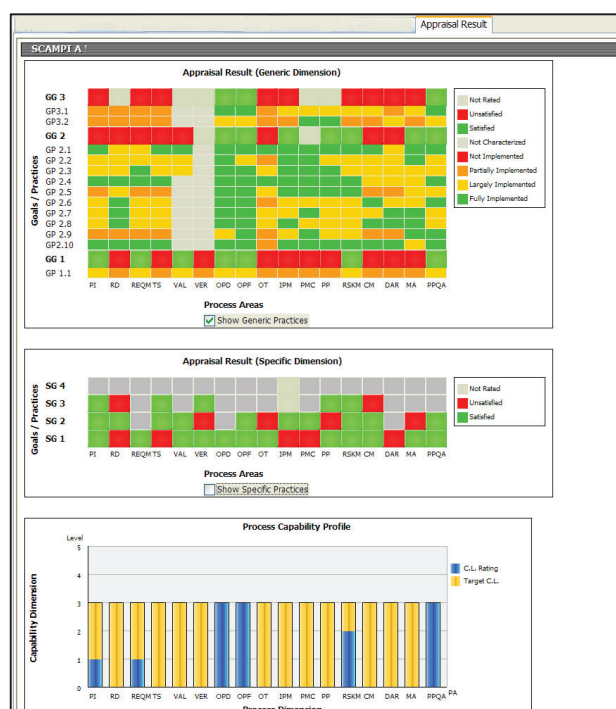
21. ábra: A sajátos és általános gyakorlatok teljesülésének értékelése.

A gyakorlatok (pl. SP 1.1 – SP 1.7) értékelésének összegzését követően a program a fenti ábrán látható színekkel jelzi a hozzájuk tartozó cél (pl. SG 1) teljesülésének mértékét.



22. ábra: A felmért szervezeti egység érettségének értékelése.

A felmérésre kiválasztott folyamatterületekhez tartozó sajátos, illetve általános gyakorlatok és célok értékelését követően történhet a folyamatterületek képességi, majd pedig az szervezeti egység érettségi szintjének értékelésére és az eredmények megjelenítésére, a 22. ábrán<sup>217</sup> látható módon.



23. ábra: A felmérés eredményeinek áttekintése.

A felmérés eredményének áttekintéséhez az Appraisal Assistant szoftver<sup>218</sup> számtalan megjelenítési lehetőséget kínál, mint például a 23. ábrán<sup>219</sup> látható, az általános célok és gyakorlatok, valamint a sajátos célok és gyakorlatok teljesülésének mértékét az egyes folyamatterületek vonatkozásában bemutató táblázat. A felmérés eredményei a programban működő különböző felmérési modellek között mozgathatók, ennek megfelelően például egy a CMMI-SVC v1.3 modellben készített felmérésből az ISO/IEC 15504 szabványcsaládon alapuló, SPICE

modellnek megfelelő folyamatprofil is generálható. A felmérés-támogató alkalmazásban meghatározott felmérési modellek, a vizsgált szervezeti egység profiljának és céljainak megfelelően módosíthatók; a folyamatterületek átnevezhetők, a nem releváns területek eltávolíthatók és akár újak is definiálhatók, továbbá szintén módosítható az egyes területekhez kapcsolódó célok és gyakorlatok köre.

<sup>217</sup> Az ábra forrása: LIANG, Fred: Appraisal Assistant User Manual v1.13. p. 22. Az útmutató az Appraisal Assistant program telepítését követően a Help menüből érhető el.

<sup>218</sup> A program letöltési oldala: <http://www.sqi.griffith.edu.au/AppraisalAssistant/about.html> [Letöltés: 2013. szeptember 18.]

<sup>219</sup> Az ábra forrása: Software Quality Institute - Griffith University: An Overview of Appraisal Assistant. (PPT) Forrás: <http://www.sqi.griffith.edu.au/AppraisalAssistant/AppraisalAssistantDemo.ppt> [Letöltés: 2013. szeptember 17.]

## 6.5. A formai feltárás képességi/érettségi modelleken alapuló folyamatfelmérésének feltételei

A CMMI-SVC v1.3 modell könyvtári alkalmazásához mindenekeelőtt meg kell határozni a formai feltárást végző szervezeti egység folyamatait és folyamatterületeit, a CMMI-SVC v1.3-ban jelenleg elérhető folyamatterületek leképezésével, esetleg bizonyos – a könyvtárak vonatkozásában is értelmezhető – folyamatterületek átvételével.

A formai feltárás rendkívül összetett és szerteágazó folyamatstruktúrával rendelkezik, szisztematikusan egymásra épülő rész-munkafolyamatok együttese alkotja, melyek közül többekre érvényes, hogy bemenetüket más folyamatok kimenetei jelentik. A leíró katalógizálás folyamatainak számbavételére a hazai könyvtártudományi szakirodalomban már több kísérlet történt, melyek különböző részletességgel adják meg az elvégzendő feladatokat.

*Ferenczy* értelmezésében a hagyományos katalógust építő könyvtárak feltárási munkájában az alábbi felsorolásban szereplő tevékenységek jelennek meg:

- a bibliográfiai leírás elkészítése
- tartalmi feltárás az alkalmazott osztályozási rendszer alapján
- a formai és tartalmi feltárás adatainak ellenőrzése, esetleges egységesítés, adatszűrés
- az elkészült katalógustételben a besorolási (visszakeresési) adatok kijelölése
- a katalóguscédula sokszorosítása a besorolásra kijelölt adatok mennyiségében
- a besorolási adatok jelölése az egyes cédulákon (= a cédulák szerelése): vagy a figyelembe veendő adat aláhúzásával, vagy annak kiemelt rágépelésével (ún. fejeléssel)
- a katalóguscédulák előrerendezése a kijelölt besorolási adatok alapján, majd a katalógusok szerkesztése.<sup>220</sup>

*Borbély és Medveczki* szerint a bibliográfiai tétel elkészítése a következő lépésekre bontható:

- 1. lépés: bibliográfiai leírás elkészítése;
- 2. lépés: bibliográfiai leírás kiegészítése besorolási adatokkal;
- 3. lépés: a leíró katalógusban szükséges utalások elkészítése;
- 4. lépés: bibliográfiai tétel rendezése, besorolása, a katalógus szerkesztése.”<sup>221</sup>

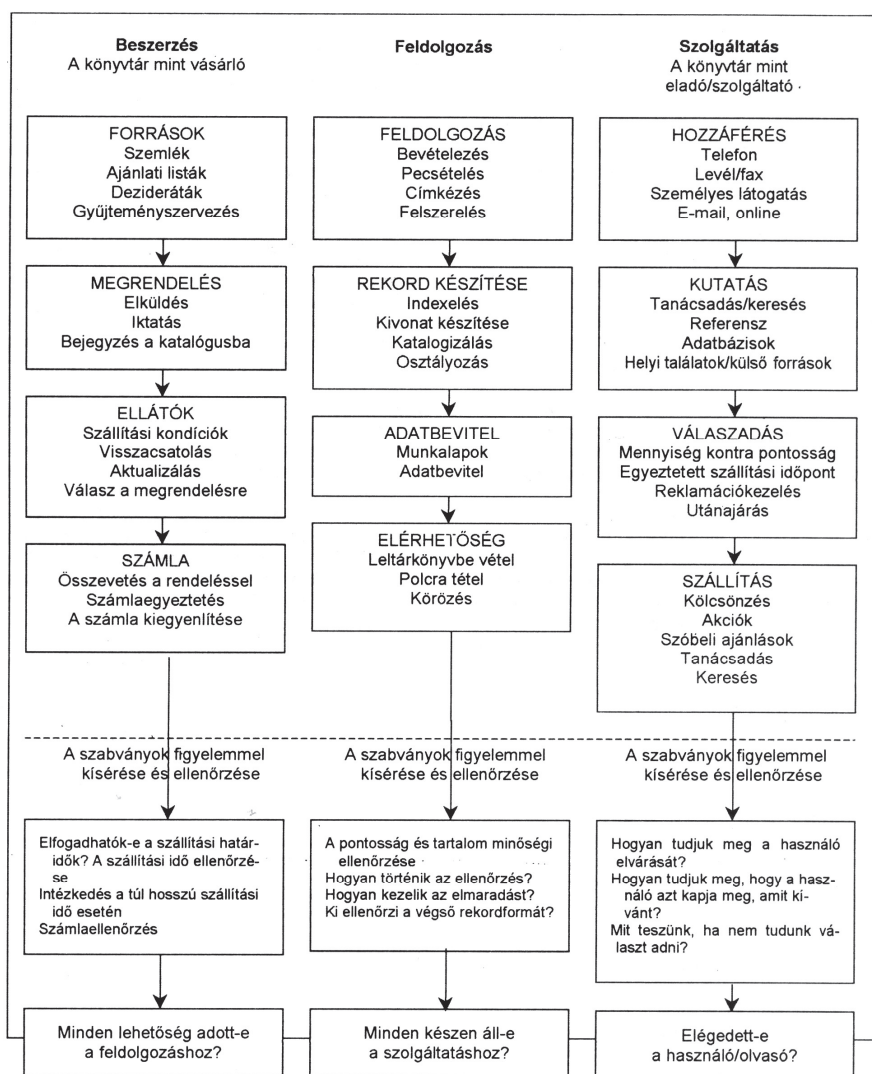
---

<sup>220</sup> FERENCZY Endréné: Gyűjteményszervezés. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 1998. p. 118-119.

<sup>221</sup> ESZENYINÉ BORBÉLY Mária – SALGÁNÉ MEDVECZKI Marianna: Komplex könyvtári feldolgozó munka gyakorlata. (DocBook elektronikus tananyag) (2011) I/3. fejezet p. 17. Forrás: [http://www.inf.unideb.hu/kmitt/konvkmitt/komplex\\_konyvtari\\_feldolgozo\\_munka\\_gyakorlata/book.xml.html](http://www.inf.unideb.hu/kmitt/konvkmitt/komplex_konyvtari_feldolgozo_munka_gyakorlata/book.xml.html) [Letöltés: 2013. szeptember 3.]



A folyamatközpontú szemlélet jegyében *Mikulás* a feldolgozást a beszerzés és szolgáltatás által meghatározott összefüggésrendszerben tárgyalja, alábbi ábrán látható kontextusban.<sup>222</sup>



24. ábra: A feldolgozás összefüggésrendszere.

Ungváry a munkafolyamatok feltérképezésének strukturált rendszerszervezési módszereiről szóló tanulmányában megállapítja, hogy a könyvtári szervezet felépítésének gerincét a feldolgozási technológia határozza meg. Az összetartozó, egymást követő munkafolyamatok során a feldolgozók a többi szervezeti egységben keletkezett adatokra támaszkodnak, azokat használják föl, miközben újabb, saját adatokat állítanak elő, amelyekhez ugyancsak bármely szervezeti egységben hozzá lehet férni.<sup>223</sup>

<sup>222</sup> MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158-170.

<sup>223</sup> UNGVÁRY Rudolf: Dokumentációs és könyvtári szervezeti rendszerek elemzése. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 46. évf. 9/10. sz. (1999) p. 355-376.

Rácz tanulmánya szerint a formai feltárásban két alapvető tevékenység különböztető meg, a bibliográfiai tétel (rekord) és a besorolási rekord elkészítése.

A bibliográfiai rekord elkészítésének főbb lépései

- a leírandó bibliográfiai egység (kiadványtípus) meghatározása;
- a megfelelő bibliográfiai szint megválasztása;
- a bibliográfiai tétel elkészítése a bibliográfiai leírási, átírási, rövidítési, stb. szabványok, szabályzatok és házi szabályzatok alapján;
- a bibliográfiai tétel hozzáférési pontjainak, a besorolási adatoknak a megválasztása és egységesítése a tétel fajtája és a besorolási adat típusa szerint, továbbá a tételeszerkesztési, valamint a besorolási adatok közlésmódját szabályozó szabványok szerint;
- gépi katalogizálás esetén az adatok kódolása a bibliográfiai rekordok adatsereformátumát szabályozó MARC szabvány szerint.

A besorolási rekord elkészítésének főbb lépései pedig

- az egységesített besorolási adat rendszavának meghatározása
- az egységesített besorolási adat egyébe elemeinek meghatározása;
- az egységesített besorolási adat kiegészítő elemeinek meghatározása;
- a szükséges utalók elkészítése;
- az adatok kódolása a besorolási rekordok csereformátumát szabályozó MARC szabvány szerint.<sup>224</sup>

Az fentiekben ismertetett tanulmányok szintézise és gyakorlati tapasztalataim alapján a következő, a képességi/érettségi modellekben alkalmazható folyamatstruktúra alakítható ki a formai feltárás esetében:

1. a dokumentum feldolgozása (felszerelése)
2. a dokumentum behasonlítása a könyvtár katalógusába
3. **létező bibliográfiai rekord** esetén ellenőrzés
  - 3.1. **példányrekord** létrehozása a létező bibliográfiai rekordhoz
4. **nem létező bibliográfiai rekord** esetén **új bibliográfiai rekord** létrehozása
  - 4.1. a leírt dokumentum típusának meghatározása

---

<sup>224</sup> RÁ CZ Á gnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Szerk. Horváth Tibor, Papp István. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 262.



- 4.2. a leírt dokumentum típusának megfelelő előírás kiválasztása (nemzetközi/országos szabvány, szabályzat, stb.)
- 4.3. a dokumentum leírásához kapcsolódó nemzetközi és/vagy nemzeti szabályzat kiválasztása
- 4.4. a dokumentum leírásához kapcsolódó belső szabályzat kiválasztása
- 4.5. a leírás bibliográfiai szintjének meghatározása
- 4.6. a leírás teljességének kiválasztása (teljes leírás, egyszerűsített leírás)
- 4.7. a leírás szerkezetének meghatározása (egylépcsős, többlépcsős)
- 4.8. a leírás jellegének meghatározása (nyitott, lezárt)
- 4.9. a leírás bibliográfiai adatsere-formátumának kiválasztása
- 4.10. a dokumentum bibliográfiai adatainak megállapítása az adatelemekre és adatszoportokra vonatkozó forrásszabályok és forrástilalmak figyelembe vételével
- 4.11. a bibliográfiai rekord adatelemeinek rögzítése
- 4.12. a bibliográfiai rekord adatelemeinek ellenőrzése
- 4.13. besorolási adatok kiválasztása
  - 4.13.1. **létező besorolási rekord** esetén a besorolási rekord ellenőrzése és kapcsolása
  - 4.13.2. **nem létező besorolási rekord** esetén **új besorolási rekord** létrehozása
    - 4.13.2.1. a besorolási rekord típusának (személynév, testületi név/rendezvénynév, földrajzi név, cím) meghatározása
    - 4.13.2.2. a besorolási rekord típusának megfelelő előírás (nemzetközi és/vagy országos szabvány, szabályzat, stb.) kiválasztása
    - 4.13.2.3. a besorolási adat adatsere-formátumának kiválasztása
    - 4.13.2.4. a besorolási rekord adatelemeinek rögzítése
    - 4.13.2.5. a besorolási rekord adatelemeinek ellenőrzése
    - 4.13.2.6. meglévő besorolási rekord módosítása
    - 4.13.2.7. meglévő besorolási rekord törlése
    - 4.13.2.8. besorolási rekord import
    - 4.13.2.9. besorolási rekord export
- 4.14. példányrekord létrehozása az új bibliográfiai rekordhoz
  - 4.14.1. raktári jelzetek megállapítása, feltüntetése a dokumentumon és az állomány-nyilvántartó rendszerben

4.14.2. olvasótermi jelzetek feltüntetése a dokumentumon és az állomány-nyilvántartó rendszerben

5. bibliográfiai rekord módosítása
6. példány rekord törlése
7. bibliográfiai rekord törlése
8. bibliográfiai rekord import
  - 8.1. bibliográfiai rekord keresése távoli adatbázisban
  - 8.2. bibliográfiai rekord letöltése távoli adatbázisból
  - 8.3. bibliográfiai rekord ellenőrzése
  - 8.4. bibliográfiai rekord módosítása, javítása
  - 8.5. példányrekord létrehozása az importált bibliográfiai rekordhoz
9. bibliográfiai rekord export (pl. MOKKA)

A felsorolt szellemi és kézi műveleteket még számtalan, az integrált rendszerek háttérben működő automatizált művelet egészíti ki, mint például a bevitt érték és a megengedett értékek azonosságának az ellenőrzése vagy épp az adatelemtípus összekapcsolása a megfelelő rekordformátumokkal (pl. az online katalógus megjelenítési tételével), melyeket előzetesen definiáltak a program indításakor.<sup>225</sup>

A formai feltárást, mint főfolyamatot tekintve nem szabad megfeledkezni a feltárást támogató folyamatairól sem, mint például

- a feltárást végző munkatársak kompetenciáinak meghatározása;
- a feltárást végző munkatársak kiválasztása;
- a feltárást végző munkatársak képzése;
- a feltárást végző munkatársak felkészítése;
- a feltárást végző munkatársak felvilágosítása;
- a feltárást végző munkatársak módosítása;
- a feltárást végző munkatársak oktatása;
- a feltárást végző munkatársak visszavonása,

melyek adott esetben kulcsfolyamattá is válhatnak, a könyvtár stratégiájának változása következtében.

---

<sup>225</sup> UNGVÁRY Rudolf: Dokumentációs és könyvtári szervezeti rendszerek elemzése. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 46. évf. 9/10. sz. (1999) p. 355-376.

A folyamatok áttekintését követően meg kell feleltetni azokat a CMMI-SVC v1.3 megcélzott érettségi szinten előírt folyamatterületeknek. A formai feltáráshoz vonatkozó virtuális érettség-felmérést a CMMI-SVC v1.3 2-es vagy 3-as érettségi szintjét kitűzve érdemes megtervezni. A megfeleltetés egyik meghatározó lépése annak megértése, hogy a könyvtári folyamatok a CMMI-SVC v1.3 mely sajátos (SG) és mely általános céljait (GG) elégítik ki.

A formai feltárási folyamatok képességfelméréséhez az Appraisal Assistant felmérés-támogató alkalmazás használata feltétlen javasolható, mivel a program egyaránt képes a felmérés eredményét megjeleníteni az ISO/IEC 15504-es szabványsorozaton alapuló folyamatos szemléletű SPICE modellnek és a kombinált megközelítést alkalmazó CMMI-SVC v1.3 modellnek megfelelően is. Az Appraisal Assistant felmérés-támogató alkalmazás segítségével az elérni kívánt érettségi szinthez rendelt folyamatterületekről meg lehet állapítani, hogy mennyire körültekintően lettek végrehajtva, így a folyamatfelmérés során elsősorban nem a *mit kell*, hanem a *hogyan kell* kérdésre kapjuk meg a választ.

A folyamatos, illetve a kombinált szemléletű **képességi/érettségi modellek a formai feltáráshoz kapcsolódó folyamatok tudatos feltérképezésének eszközei**. A modellek központi feladata **a formai feltárási helyzetének a megállapítása**. A modell alapú értékelés alkalmazása segítheti a dokumentum-leírás **fejlődését**, a **problémák korai felismerését, megelőzését és megoldási** folyamatait. Amennyiben a könyvtár még egyáltalán nem rendelkezik a dokumentum-leírásra vonatkozó irányelvvel, akkor a képességi/érettségi modellek segíthetnek megtalálni és kialakítani a könyvtár és a felhasználók céljainak leginkább megfelelő elemeket. A felmérés során felderíthető és **megszüntethető az előírásoktól eltérő gyakorlat**, megtörténhet a hiányos vagy **félreérthető előírások felülvizsgálata**, az **elavult intézményi szabályozás aktualizálása és harmonizációja a külső szabályozókkal**. Az értékelés emellett segíti a folyamatok fontosságának tudatosítását is a szervezet munkatársai körében. Meghatározhatók az egyes folyamatok sikeres elvégzéséért felelős személyek vagy munkakörök, a folyamatokhoz kapcsolódó határidők, a **hatékonyság növelése**, valamint a partnerek (felhasználók és szakmai környezet) elvárásainak teljesítése érdekében. A formai feltárási önértékeléses formában megvalósított folyamatfelmérése, a helyi adottságok és eredmények számbavételével és értékelésével **támogatja továbbá a vezetői döntéseket** is. Mindezekon túl, az eddigi alkalmazási tapasztalatokat figyelembe véve a **képességi/érettségi modellek** nagy valószínűséggel **kiterjeszthetők** a jövőben a **könyvtár egyéb kulcsfontosságú folyamatainak felmérésére** is.

## 7. A minőségirányítási rendszerek dokumentációja

A minőségirányítási rendszerek működtetése elképzelhetetlen a **megfelelő dokumentációs környezet kialakítása** nélkül. A feladatok írásos rögzítése úgy válik rendszerré, hogy egyrészt a folyamatokba szervezett tevékenységeket a szervezet struktúrája, hierarchiája tükrében, rendezetten jelenítik meg, másrészt szisztematikus módon ellenőrzik a dokumentált folyamatok hatékonyságát és az írásban rögzített állapot valósággal való kapcsolatát, a folyamatok végrehajthatóságát. Az MSZ EN ISO 9000:2005-ös szabvány szerint a dokumentálás szerepe, hogy segítse a megfelelést a partnerek követelményeinek és a minőség fejlesztését, a megfelelő képzésről való gondoskodást, a megismételhetőséget és a nyomon követhetőséget, a gondoskodást az objektív bizonyítékokról, valamint a minőségirányítási rendszer eredményességének és folyamatos alkalmazásának kiértékelését. A rendszer összetettségét leginkább befolyásoló tényezők a szervezet típusa és nagysága, a folyamatok összetettsége és kölcsönhatásai, a termékek összetettsége, a vevők, illetve az alkalmazandó jogszabályok követelménye, továbbá a munkatársak felkészültsége.<sup>226</sup>

Az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány előírása alapján a dokumentációs rendszernek tartalmaznia kell a szervezet dokumentált nyilatkozatát a minőségpolitikáról és a minőségcélokról, a minőségirányítási kézikönyvet, a szabványban megkövetelt dokumentált eljárásokat és feljegyzéseket, valamint a szervezet folyamatainak eredményes tervezéséhez, működtetéséhez és felügyeletéhez szükséges dokumentumokat és feljegyzéseket. Az MSZ EN ISO 9000:2005-ös szabvány a minőségirányítási rendszerben alkalmazható dokumentumok hat típusát különbözteti meg.

A **minőségirányítási kézikönyv** a minőségirányítási rendszer alapidokumentuma, mely tartalmazza „a minőségirányítási rendszer alkalmazási területét, a dokumentált eljárásokat, vagy az azokra való hivatkozást és a minőségirányítási rendszer folyamatai közötti kölcsönhatások leírását.”<sup>227</sup> A kézikönyv alkalmas továbbá arra, hogy a szervezet minőségi céljait és a célok megvalósításához rendelt főbb eszközöket megismertesse a külső partnerekkel.

---

<sup>226</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. p. 15-16.

<sup>227</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. p. 26.

A minőségirányítási rendszer valamely konkrét termékre vagy projektre való alkalmazását leíró dokumentumokat **minőségtervnek** nevezik. Az **előírások** a követelményeket rögzítik. Az ajánlásokat és javaslatokat az **útmutatók** tartalmazzák. Az **eljárások** vagy **munkautasítások** a szervezet minőségi céljainak megvalósításához rendelt főbb eszközöket, a folyamatokat, a tevékenységeket és az ezekhez szükséges felelősségeket, illetve hatásköröket bemutató rendszerdokumentumok. A folyamatok elvégzésének előírt módját tartalmazó eljárások a szervezet szellemi termékét képezik, ezért alapvetően a belső felhasználás számára készülnek. A **feljegyzések** pedig a működés során elvégzett tevékenységekről vagy az elért eredményekről szolgáltatnak objektív bizonyítékot.<sup>228</sup> A működés igazolására szolgáló feljegyzések azonosításának, tárolásának, megtalálásának, előkeresésének, megőrzésének és selejtezésének szabályozására dokumentált eljárásokat kell kialakítani a szervezetnek.<sup>229</sup>

A minőségirányítási rendszer dokumentumainak hierarchiáját tükröző ábra, a **dokumentációs piramis** felsőbb szintjei felé haladva a dokumentumok egyre átfogóbb tevékenységeket, illetve folyamatokat szabályoznak.<sup>230</sup> A minőségirányítási rendszer belső, azaz a szervezeten belül előállított dokumentumain kívül minden esetben figyelembe kell venni a külső dokumentumokat (például a



25. ábra: A minőségirányítás dokumentációs rendszere.

törvényeket, jogszabályokat, direktívákat, szerződéseket, stb.) is. Ugyancsak ennek fontosságára emlékeztet az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány a minőségirányítási rendszer dokumentumainak kezelésére vonatkozó fejezete (4.2.3. f. pont) is.

A minőségirányítási rendszer dokumentumainak kezelése **dokumentált eljárásokon** alapul, melyek szabályozzák a dokumentumok kiadás előtti jóváhagyását, átvizsgálását,

<sup>228</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítás rendszerek. Alapok és szótár. p. 16.

<sup>229</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. p. 28.

<sup>230</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 138.

aktualizálását, ismételt jóváhagyását, a dokumentumok egyes kiadásainak azonosítását. Dokumentált eljárással szavatolható továbbá az is, hogy **a felhasználási helyeken a dokumentumok megfelelő változatai állnak rendelkezésre**, olvashatók és könnyen azonosíthatók, illetve a külső dokumentumok szintén azonosítottak és elosztásuk felügyelt, az elavult dokumentumok – ha ezeket megőrzi – véletlen használatát pedig a megfelelő azonosítás alkalmazásával akadályozzák meg.<sup>231</sup> Mikulás a könyvtárakban működő dokumentációs rendszerrel kapcsolatban szintén azt hangsúlyozza, hogy „Elavult dokumentum-leírási szabványoknak, munkaköri leírásoknak, polcfeliratoknak nem szabad előfordulniuk, illetve látható módon jelezni kell, hogy idejét múltak. Az elavult példányokat szabályozott módon be kell gyűjteni, majd selejtezni kell őket.”<sup>232</sup>

Az említett két ISO szabványnak (MSZ EN ISO 9000:2005 ; MSZ EN ISO 9001:2009) deklaráltan nem célja, hogy a fentieknél pontosabb iránymutatást adjon a dokumentáció tartalmi és formai elemeire nézve, így tehát minden szervezetnek egyéni hatáskörében kell dönteni az általa szükségesnek ítélt elemekről. Szintén ezt támasztja alá Vidra megállapítása, amikor a könyvtárak minőségügyi kézikönyvével kapcsolatban azt írja: „A kézikönyv összeállítása során meglehetősen szabad keze van a munkatársaknak: lehetőség van a szabad szerkesztésre, a tetszőleges tartalmi, formai, technikai megjelenítésre.”<sup>233</sup>

Vajon milyen lehetőségeket és veszélyeket rejt magában ez a szabadság? A minőségirányítás útjára lépő hazai könyvtárak vajon képesek lesznek a **megfelelő dokumentációs környezet kialakítására és működtetésére**? A fejezet további részében ezt a kérdéskört kívánom körüljárni. Bemutatom az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat minőségfejlesztési projektje során kialakított dokumentációs rendszer elemeit, majd rátérek a formai feltáráshoz kapcsolódó munkautasítás, illetve előírás jellegű dokumentumokra, melyek tárgyalása közben – a bibliográfiai és besorolási tételek minőségét meghatározó központi szerepük miatt – kiemelt figyelmet szentelek a feltárási belső – vagy más néven házi – szabályzatainak.

---

<sup>231</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. p. 26.

<sup>232</sup> MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információ és könyvtári szolgáltatásokban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158-170.

<sup>233</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc (összeáll.): „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” program : Projektleírás, eredmények, javaslatok. Budapest : [s. n. ], 2007. p. 13. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/nka\\_palyazat\\_beszamolo.rtf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/nka_palyazat_beszamolo.rtf) [Letöltés: 2013. június 18.] Megjegyzendő, hogy az eredeti szövegben szereplő szövegszerkesztési hibát az idézés során javítottam. Az eredeti forma: „A kézikönyv összeállítására a során meglehetősen szabad keze van ...”

## **7.1. Az ELTE EKSZ minőségirányítási rendszerének dokumentációja**

Az EKSZ minőségirányítási rendszerének dokumentációja elsősorban az MSZ EN ISO 9000:2005-ös és az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabványokban megfogalmazott követelmények alapján jött létre. Rendelkezik dokumentált nyilatkozattal a szervezet által deklarált minőségpolitikáról és minőségcélokról, elkészült az EKSZ Minőségirányítási kézikönyve, valamint további dokumentált eljárásokat alkalmaz folyamatai eredményes tervezése, működtetése és felügyelete érdekében.

### **7.1.1. Az ELTE EKSZ Minőségirányítási kézikönyve**

Minden dokumentációs rendszerrel szemben alapvető követelmény, hogy feleljen meg a választott minőségügyi rendszermodellnek. A dokumentumok kezelésének rögzítése a Minőségirányítási kézikönyv feladata, melyben egyértelműen meg kell adni, hogy miként kell kezelni a szóban forgó dokumentumokat, ki a felelős a kezelésért, mit kell rendszeresen ellenőrizni, mikor és hol kell az ellenőrzést végrehajtani?<sup>234</sup> Az ELTE Könyvtári Tanácsa által 2012 őszén elfogadott Minőségirányítási kézikönyv összeállítása a K21 Minőségfejlesztési projekt keretében történt, a Minőségkoordinálási munkacsoport, valamint a többi munkacsoport vezetőinek együttműködésével. A minőségirányítási rendszer alapidokumentumának fejezetei – az alábbi felsorolás sorrendjében – tartalmazzák

- az EKSZ bemutatását;
- a minőségirányítási rendszer hatályát, alkalmazási területét;
- az EKSZ minőségpolitikáját, azon belül pedig a minőségcélokat, valamint az EKSZ küldetésnyilatkozatát és jövőképét;
- az EKSZ minőségirányítási rendszerének leírását, annak kapcsolódását az egyetem minőségirányítási rendszerébe, továbbá a rendszer dokumentációs környezetét;
- a vezetőség felelősségi körét;
- az EKSZ helyzetértékelését és stratégiáját;
- az erőforrásokkal való gazdálkodásra vonatkozó elképzeléseit;
- az EKSZ partnerközpontúságának bizonyítékait;
- a könyvtári folyamatok szabályozásának rendszerét, valamint a folyamatok közötti kölcsönhatások leírását;

---

<sup>234</sup> BODA István – NAGY László: Gondolkodjunk együtt (5) - a minőségirányítási rendszer bevezetéséről. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 19. évf. 2. sz. (2010) p. 21-28.



- a mérés, elemzés, értékelés, fejlesztés eljárásait és
- a szükséges mellékleteket.

A továbbiakban a kézikönyv egyes fejezeteinek tartalmát kívánom röviden összefoglalni, annak érdekében, hogy az olvasó előtt teljes egészében kirajzolódjon az EKSZ minőségirányítási rendszerének jelenlegi dokumentációs környezete.

A kézikönyv címlapján a dokumentum azonosításának legfontosabb adatai kaptak helyet, úgymint a dokumentum címe, a készítő neve, a kiadás és a jóváhagyás dátuma, a verzió száma, a hozzáférés módja és az oldalak száma. A tartalomjegyzék után az **EKSZ bemutatása** az alapvető adatok megadásával kezdődik. A fejezet részletes leírást ad az EKSZ szervezeti felépítéséről (fenntartó, tagkönyvtárak) és tevékenységéről.

A minőségirányítási rendszer **alkalmazási területét** illetően a kézikönyv az EKSZ Szervezeti és Működési Szabályzatára hivatkozva határozza meg, hogy az egyetem mely könyvtáaira terjed ki a minőségirányítási rendszer hatálya és egyben jelzi, hogy a Könyvtári Tanács minden évben felülvizsgálja ezt a kört.

Az EKSZ **minőségpolitikai nyilatkozata** a szervezet küldetésnyilatkozatával és jövőképével összhangban került kialakításra, középpontjában a felhasználók elégedettségének növelése, valamint a használói felmérések eredményeire alapozott hatékony és korszerű szolgáltatások fejlesztése áll. A minőségpolitika hangsúlyozza, hogy mindezeket csak egy egységes szolgáltatásokat nyújtó könyvtári rendszer képes megvalósítani.

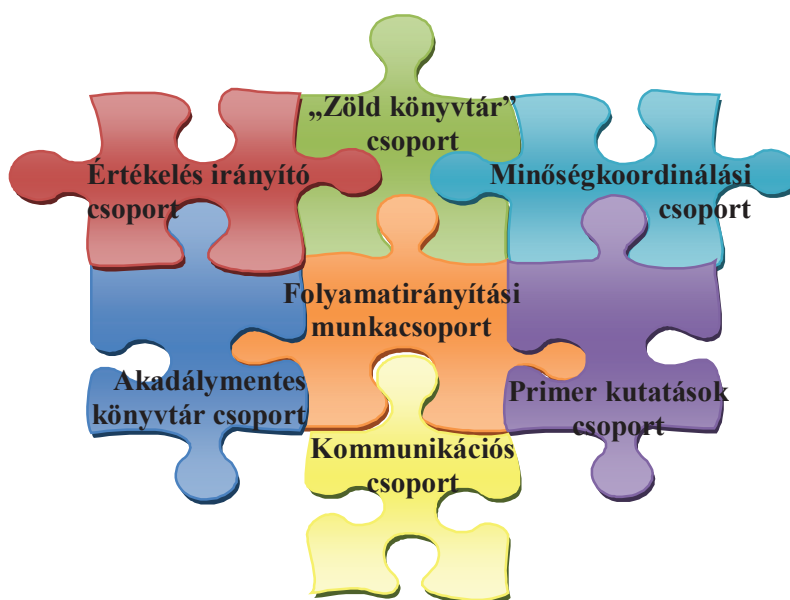
A kézikönyv tíz elérendő **minőségcél** tűz ki, melyek a következő területekre vonatkoznak (egy területhez több minőségcél is tartozik):

1. az Egyetemi Könyvtári Szolgálat működése;
2. a működés dokumentációs környezete;
3. a felhasználói igények és az elégedettség mérése;
4. az EKSZ panaszkezelési politikája;
5. az EKSZ külső és belső kommunikációja;
6. a szervezeti kultúra fejlesztése.

Az EKSZ **küldetése** és **jövőképe** elsősorban az egyetemen folyó oktató és kutató munka támogatását hangsúlyozza, valamint az egyetem könyvtárainak együttműködését a

felhasználóknak nyújtott minőségi szolgáltatások létrehozásában. A két nyilatkozatban a klasszikus felsőoktatási könyvtár ismérvei mellett megjelennek az egyetem digitális tudásvagyonának összegyűjtéséhez, feltárásához, szolgáltatásához és megőrzéséhez kapcsolódó feladatok is, melyeket hatékonyan működő, korszerű technikai és épített infrastruktúrával, illetve felkészült, és motivált munkatársakkal kíván megvalósítani az Egyetemi Könyvtári Szolgálat.

Az EKSZ **minőségirányítási rendszerének**<sup>235</sup> három központi eleme a Könyvtári Tanács, a K21 projekt és a minőségügyi felelősök. Az EKSZ vezetőtestülete a *Könyvtári Tanács*, melyben képviseltetik magukat a kari és a karokon kívüli szervezeti egységek könyvtárai, az Egyetemi Könyvtár, valamint az EHÖK. A 19 fős testület elnöke az Egyetemi Könyvtár főigazgatója. A Minőségirányítási kézikönyv a *K21 projektet* a Könyvtári Tanács munkabizottságaként veszi számba, amely tervezi, szervezi és irányítja az EKSZ tagkönyvtáraiban folyó minőségfejlesztési tevékenységet. A projekt irányításáért a projektvezető a felelős. A tagkönyvtárakat a *minőségügyi felelősök* képviselik. A projekt további hét, az alábbi ábrán látható *tematikus munkacsoportból* áll. A csoportok munkájában átlagosan 5-6 munkatárs vesz részt az egyetem könyvtári hálózatából, ki-ki érdeklődésének, vagy szakterületének megfelelően.



26. ábra: A K21 projekt munkacsoportjai.

A munkacsoportok összetétele, a résztvevők száma és névsora, a feladatok változásával esetenként átalakul. A szakmai munka jellegéből adódó személyi változások mellett, a projekt

<sup>235</sup> Az EKSZ teljes minőségirányítási rendszerét bemutató ábra a disszertáció 11.10 számú mellékletében található.

vezetése kezdettől fogva támogatja az új munkatársak bekapcsolódását. Az EKSZ minőségcéljai között olyan szervezeti kultúra kialakítása szerepel, amelynek jellemzője a munkatársak közötti kölcsönös bizalom és felelősség, az együttműködő magatartás, ahol teret kap az egyéni fejlődés és a szervezet központi értéke az emberi erőforrás.

Az EKSZ minőségirányítási rendszere több szállal is **kapcsolódik az egyetem minőségirányítási rendszeréhez**. Hatékony szakmai együttműködés alakult ki az ELTE Minőségirányítási Bizottságával, melyben részt vesz a Könyvtári Tanács elnöke által delegált személy. A Rectori Hivatal Minőségbiztosítási Osztályának két munkatársa pedig külső szakértőként folyamatosan támogatja a könyvtári hálózat minőségfejlesztési tevékenységét.

A Minőségirányítási kézikönyv következő fejezete a rendszer **dokumentációs környezetét** veszi számba. A dokumentumok hét típusát különbözteti meg, melyet kiegészít a „visszavont minőségirányítási dokumentum” kategóriájával, amely a használatból kivont (lejárt, lezárt), de archiválandó minőségirányítási dokumentumok jelölésére szolgál. Az alábbi táblázatban az egyes típusok rendeltetésének és tartalmának meghatározásai láthatók.

A dokumentum típusa	Kódja	Tartalma
minőségpolitika	MP	A szervezet tevékenységének minőségügyi célkitűzései és azok elérési módja.
minőségirányítási kézikönyv	MIK	A minőségirányítási rendszer és a szervezet felépítésének, főbb céljainak, elveinek és módszereinek bemutatása.
eljárások	ME	A folyamatok részletes leírása, szabályozása. A folyamatok végrehajtásának lépései, személyi és tárgyi feltételei, ellenőrzési és beavatkozási pontjai, kapcsolódó dokumentumai és a felelősség kérdése.
utasítások	MU	Rectori, főtitkári, osztályvezetői, vezetői, főigazgatói, vizsgálati, minőségirányítási utasítások, szabályzatok, előírások.
minőségirányítási feljegyzések formanyomtatványai	MS	Nyilvántartások, a tevékenység, ellenőrzés vagy más munkaszakasz során kitöltendő alap- és segéddokumentáció, igazoló dokumentumok, formanyomtatványok, jelentések, stb.
minőségirányítási feljegyzések	MF	Elkészített, kitöltött minőségirányítási feljegyzések, nyilvántartások, jelentések, emlékeztetők, munkatervek, jegyzőkönyvek, beszámolók, felmérések, adatok összegzése, elemzések, ellenőrzések, levelezés, faxok, stb.
szakmai segédeszközök	MSE	Szakkönyvek, szaklapok, törvények, számítástechnikai programok, oktatási segédanyagok.

14. táblázat: Az EKSZ dokumentációs rendszere.

Az előző oldalon felsorolt típusok mellett a kézikönyv előírja a dokumentumokon kötelezően és minimálisan feltüntetendő adatelemek körét, melyek a következők:

- a készítő/előterjesztő neve, beosztása;
- a jóváhagyó neve, beosztása;
- a hozzáférés módja, jogosultságok;
- a verzió/módosítás száma, dátuma;
- a kiadás dátuma;
- a dokumentum összoldalszáma.

A minőségirányítási rendszer alapidokumentuma a tartalmára, közzétételére és felülvizsgálatára, valamint a módosítások kezelésére vonatkozó szabályok ismertetését követően emlékeztet, hogy a tagkönyvtárakban keletkező saját dokumentumok kezeléséért, naprakész nyilvántartásáért és archiválásáért a kari könyvtárvezetők által kijelölt és a Könyvtári Tanács elnöke által megbízott minőségügyi felelősök felelnek.

Az EKSZ minőségirányítási rendszeréhez kapcsolódóan kulcsfontosságú a **vezetőség felelősségi körének** tisztázása. A minőség javítása, a minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztése és a partnerközpontúság iránti elkötelezettségének kinyilvánítása mellett a vezetőség felelőssége kiterjed továbbá

- az EKSZ minőségpolitikájának kidolgozására,
- a minőségcélok megfogalmazására, valamint
- a létrehozott minőségirányítási rendszer működtetésére.

Az EKSZ vezetősége évente értékeli a minőségirányítási rendszer működését. Az átvizsgálásról – a javító intézkedéseket is magába foglaló – jegyzőkönyv készül, melyet a Könyvtári Tanács az Egyetemi Könyvtári Bizottság és az ELTE Minőségirányítási Bizottsága elé terjeszt jóváhagyásra.

Az **EKSZ helyzetértékelését és stratégiáját** a vezetőség a munkatársak széleskörű bevonásával alakította ki. A stratégiai célok között helyet kapott a hatékony szervezeti struktúra kialakítása, a külső és a belső partnerek elégedettségének növelése, az egyetemen folyó tudományos és oktatói tevékenység támogatása, az új használói szokásokat kielégítő szolgáltatások fejlesztése és közösségi tér biztosítása, valamint a felhasználói képzések körének bővítése.

A Minőségirányítási kézikönyv **az erőforrásokkal való gazdálkodásra** vonatkozó fejezete kiemelten kezeli a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez és működtetéséhez szükséges emberi erőforrást, továbbá rögzíti, hogy a szükséges munkaerő biztosítása a fenntartó feladata.

Az **EKSZ partnerközpontúságának** bizonyítékeként a Minőségirányítási kézikönyv táblázatos formában összefoglalja az EKSZ partneri viszonyait, azonosítva a *külső közvetett* (pl. ágazati irányító és felügyelő szervek, nemzetközi szakmai szervezetek, stb.), a *külső közvetlen* (pl. egyetemi oktatók, kutatók, hallgatók, Minőségirányítási Bizottság, stb.) és a *belső közvetlen* (pl. EKSZ tagkönyvtárak vezetői és munkatársai, Könyvtári Tanács, stb.) partnereket. A partnerek csoportjaival való kommunikáció formáit a kézikönyv melléklete tartalmazza. A partnerközpontú működés biztosítása érdekében az EKSZ kialakította saját panaszkezelési politikáját és a panaszok kezelésének módját a „Szabályzat a nem megfelelő szolgáltatások kezelésére” című dokumentumban tette közzé.

A könyvtári **folyamatok szabályozásának rendszerét, valamint a folyamatok közötti kölcsönhatások leírását** a Minőségirányítási kézikönyv 9. fejezete közli. A folyamatmenedzsment helyi rendszerének kialakítását, működtetését és rendszeres felülvizsgálatát a korábban (5.3.1. alfejezet) már bemutatott Folyamatirányítási munkacsoport felelősségi körébe utalja. A munkacsoport feladatai közül kiemelt jelentőséggel bír az EKSZ kulcsfontosságú szolgáltatásnyújtási folyamatainak kiválasztása és egységes szempontok szerinti leírása, a csoport által létrehozott folyamatmenedzsment űrlapnak megfelelő formában és tartalommal. A sztenderd kulcsfolyamatok jelentőségét növeli, hogy a szervezet valamennyi folyamata közül **csak a kulcsfolyamatok képezik a CAF alapú szervezeti önértékelés tárgyát**. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer megállapításait kizárólag ezekre a folyamatokra vonatkozóan kell vizsgálni és értékelni. A már létező folyamatok fejlesztésében és javításában, illetve az új folyamatok bevezetésében szintén fontos szerepet játszik a Folyamatirányítási munkacsoport; a Könyvtári Tanács által jóváhagyott javaslatok alapján elkészíti a folyamatok módosított, illetve új leírását. A folyamatok optimális működésének biztosításában a munkacsoport legfontosabb partnerei a folyamatgazdák. Szerepüket és feladataikat a Minőségirányítási kézikönyv rögzíti, mely kiterjed a folyamatok tervezésére, erőforrásigényük meghatározására, működtetésére, ellenőrzésére, a mérések eredményeinek értékelésére és a folyamatok fejlesztésére.

A kézikönyv utolsó fejezete az EKSZ minőségirányítási rendszerében kialakított **mérési, elemzési, értékelési és fejlesztési eljárásokat** foglalja össze, és – ahogy korábban már utaltam rá – meghatározza, hogy a folyamatok mérésekor

- mire terjed ki, illetve milyen módszerekkel és rendszerességgel történik az adatgyűjtés;
- hogyan megy végbe az értékelés eredményeinek feldolgozása, elemzése;
- ki a felelős a felmérések megszervezéséért, illetve az adatgyűjtések lebonyolításáért és kiértékeléséért; továbbá
- hol és hogyan kerülnek közzétételre az eredmények.

Az adatgyűjtés és -szolgáltatás módjának, illetve a felmérések típusainak meghatározása adja az EKSZ tagkönyvtáraiban keletkező adatok további felhasználásának alapját, az elemzések és értékelések elkészítésének, valamint a mutatók kiszámításának kiindulópontját. A fejezet kijelöli továbbá a szervezeti önértékelés kereteit, utal a folyamatos fejlesztés alapelveire, valamint a helyesbítő és megelőző tevékenységek eszközeire is.

A szükséges **mellékletek** a minőségirányítási kézikönyv végén – összesen 28 oldal terjedelemben – található, amelyek tematikus, illetve terjedelmi megfontolásból a törzsszövegben nem kaphattak helyet.<sup>236</sup>

### **7.1.2. Az EKSZ dokumentációs rendszere az első szervezeti önértékelés tükrében**

Az EKSZ dokumentációs rendszerének dinamikus és tervszerű kidolgozása 2010-ben, az első szervezeti önértékelést követően kezdődött meg. Az önértékelés során több esetben kiderült, hogy a könyvtárak nem rendelkeznek a szükséges írásos bizonyítékokkal, amelyekkel alátámaszthatnák a KKÉK-ben szereplő kérdésekre adott válaszaikat. Az önértékelés eredménye egyértelműen jelezte, hogy komoly hiányosságok tapasztalhatók az egyetemen működő könyvtárak dokumentációs rendszerét illetően. Habár a KKÉK minden kritériumnál meghatározza a kötelező és az ajánlott dokumentumok körét, önálló kritérium nem vizsgálja a szervezet dokumentációs rendszerét. Az alkritériumokhoz kapcsolódó segítő példák szintjén azonban már szép számban találunk erre vonatkozó példákat (pl. 5.1 alkritérium „A” példa:

---

<sup>236</sup> Az EKSZ Minőségirányítási kézikönyvének mellékletei: 1) Az EKSZ tagkönyvtárainak jegyzéke. 2) Az EKSZ működését meghatározó szabályzatok, jogszabályok. 3) A minőségügyi felelősök megbízó levele. 4) Szakkifejezések és meghatározásuk. 5) A Minőségirányítási kézikönyv módosításainak összesítő lapja és módosítási űrlapja. 6) Folyamatmenedzsment űrlap és kitöltési útmutató. 7) Könyvtári kulcsfolyamatok az ELTE EKSZ-ben. 8) Az EKSZ folyamatleltára. 9) Kommunikáció a partnerekkel.

Azonosítják és a dokumentálják a kulcsfontosságú folyamatokat). Az alábbi táblázat a KKÉK által **kötelezően elvárt** minőségirányítási dokumentumokat kritériumonként mutatja be.

Kritérium	Kötelező dokumentumok
<b>1. kritérium</b> - Vezetés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ minőségi kézikönyv</li> <li>▶ a könyvtár minőségpolitikája</li> <li>▶ a szervezeti felépítés ábrája (organogram)</li> <li>▶ belső és külső kommunikációs terv</li> <li>▶ továbbképzési tervek</li> </ul>
<b>2. kritérium</b> - Stratégia és tervezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a könyvtár stratégiai terve (benne: küldetés-nyilatkozat, jövőkép, PGTJ és SWOT elemzés)</li> <li>▶ éves beszámoló, cselekvési- vagy munkatervek a tárgyévra és az előző évre vonatkozólag</li> </ul>
<b>3. kritérium</b> - Emberi erőforrások	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ csak ajánlott dokumentumokat említ</li> </ul>
<b>4. kritérium</b> - Partnerkapcsolatok és erőforrások	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a partnerek azonosítását bizonyító dokumentumok</li> </ul>
<b>5. kritérium</b> - Folyamatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a folyamatszabályozás helyi rendszerének bemutatása (a folyamatok azonosítása, folyamatgazdák kijelölése, az egyes folyamatokon belüli kompetencia-határok meghúzása)</li> <li>▶ folyamatábrák, folyamatleírások, szolgáltatási előírások</li> <li>▶ a használókat érintő útmutatók és szabályok, valamint ezek hozzáférhetőségét bizonyító dokumentumok</li> </ul>
<b>6. kritérium</b> - A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a használói elégedettségmérés eredményei</li> <li>▶ a panaszkezelés eljárásai, módjai és megoldásai</li> </ul>
<b>7. kritérium</b> - A munkatársakkal kapcsolatos eredmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a dolgozói elégedettségmérés eredményei</li> </ul>
<b>8. kritérium</b> - A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ lista a könyvtár működésével kapcsolatos – tárgyévi és előző évi – médiaszereplésekről</li> </ul>
<b>9. kritérium</b> - A szervezet kulcsfontosságú eredményei	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ csak ajánlott dokumentumokat említ</li> </ul>

15. táblázat: A KKÉK által kötelező jellel előírt minőségirányítási dokumentumok.<sup>237</sup>

Az önértékelés eredményeinek elemzése alapján megállapítható, hogy **az egyes könyvtárak tevékenységei aluldokumentáltak**. A KKÉK által meghatározott dokumentumok egy része egyáltalán nem áll rendelkezésre, ami pedig már létezik, az gyakran elavult, nem átfogó,

<sup>237</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. p. 21-24.



illetve nem teljes. Előfordul, hogy ugyanazon dokumentum **azonosíthatatlan szövegváltozatai** léteznek **párhuzamosan egymás mellett**. **Hiányoznak az alapidokumentumok**; a stratégia, a küldetésnyilatkozat, az emberi erőforrás stratégiai terv, az esélyegyenlőségi terv és a belső kommunikációs szabályzat. **Nem kellően dokumentált** a munkatársak bevonása az innovációba és a tervezésbe. A megfelelő ismeretek és információk nem állnak rendelkezésre kellő időben és minden érintett számára könnyen hozzáférhető formátumokban (pl. nyilvántartások, adattárak, adatbázisok). Nincs kidolgozva és szabályozva a munkatársi motiváció és az értékelés folyamata. Az önértékelésben elért pontszám alapján a résztvevők többsége pedig úgy véli, hogy az együttműködési folyamatok alig vagy egyáltalán nincsenek dokumentálva.

Az önértékelés eredményei alapján megfogalmazott **intézkedési terv** több alapvető, az önértékelés szempontjából kötelező dokumentum megalkotását, illetve az elavult tartalmak aktualizálását sürgette. Az önértékelés résztvevői az egyes könyvtárak jövője és a szolgáltatási színvonalának javításának szempontjából elengedhetetlenül fontosnak tartották

- a hiányzó stratégiai dokumentumok (stratégia, küldetési nyilatkozat, stb.) pótlását;
- az EKSZ Szervezeti és Működési Szabályzatának megalkotását;
- az EKSZ sztenderd folyamatleírásainak elkészítését és összehangolását;
- a mintaként használható közös dokumentumok, útmutatók kidolgozását és közreadását;
- a belső és külső kommunikációs rendszer dokumentálható koncepciójának kialakítását;
- a szakmai és érdekképviselői szervezetekben végzett munka írásba foglalását;
- a képzéseken, rendezvényeken, különféle célú kutatások során megszerzett ismeretanyag megosztását;
- a megbízatások, a beszámoltatás és az ellenőrzéshez kapcsolódó dokumentumok létrehozását;
- a probléma- és panaszkezelés tudatos és dokumentált rendszerének megteremtését;
- a szolgáltatások költséghatékonyságának dokumentálását.

Az intézkedési tervben megfogalmazott fejlesztési irányoknak megfelelően, az elmúlt három évben **több alapvető dokumentum készült el** és került bevezetésre. Az elért eredmények minden bizonnyal tükröződni fognak egyrészt a szervezet 2013-as önértékelés kiértékelésekor, másrészt pedig – ami a legfontosabb – a napi gyakorlat szintjén is. A megfelelő dokumentációs környezet kialakítása mindezzel természetesen nem tekinthető

lezárt ügynek. A jövőre nézve újabb kihívást jelent majd az egyes munkafolyamatok – közülük is elsősorban a formai feltárás – részletes szabályozása, illetve a már létező, de elavult eljárásrendek, illetve (munka)utasítások megújítása és folyamatos karbantartása.

## 7.2. A formai feltárás dokumentációs környezete

A könyvtárak minőségügyi dokumentációs rendszerének szerves részét képezik a formai feltáráshoz kapcsolódó dokumentumok. A formai feltárás folyamatának részletes dokumentálása iránti igény nem tekinthető **előzmények** nélkülinek. Már jóval a minőségi szemlélet megjelenése előtt alkalmaztak ún. **könyvtári kísérőlapot**, vagy más néven dokumentum kísérőt, mely a feldolgozandó dokumentumhoz csatlakozó belső munkaeszköz volt. „A kísérőlap induló adatai az azonosításhoz szükséges ismérvek (szerző, cím, kötetszám) mellett – a hagyományos munkamenetben – a beszerzés módjáról, forrásáról, a dokumentum áráról vagy becsértékéről, esetleg a gyarapodási statisztikához szükséges szempontok szerinti csoportokba sorolásáról tájékoztattak. Az induló adatok elsősorban a nyilvántartásba vételhez nyújtottak segítséget. Ezt követően a kísérőlap, mint erre neve is utal, végigkísérte a dokumentumot könyvtári útján, folyamatosan feltüntetve az egyes állomásokon a feladat elvégzésének tényét (lehetőleg dátummal és aláírással) és részben eredményét is (állomány-nyilvántartási szám, raktári jelzet). Szerepe akkor szűnik meg, amikor a dokumentum az állományba, nyilvántartásba véve, jelzettel azonosítva a helyére kerül, a feltárás eredményeként visszakereshetővé és forgalmazásra, használatra alkalmassá válik.

A kísérőlap elsősorban a hagyományos **munkamenet tervezése, szervezése és ellenőrzése** szempontjából játszott fontos szerepet. Segítségével nyomon követhető volt, hogy

- a dokumentum valamennyi munkafolyamaton, véletlen kimaradás nélkül, végigment, vagyis minden szükséges tennivaló elvégzésére sor került;
- az egyes állomásokon mennyi volt a feladat elvégzésének időigénye, arányban áll-e egymással azok „áteresztő kapacitása”, vagy átszervezéssel, munkaerő átcsoportosítással módosításra szorul;
- milyen időtartamú az egyes dokumentumok feldolgozásának átfutási ideje a beszerzéstől a forgalmazhatóságig, melyek azok az állomások, amelyeken ez gyorsítható.”<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> FERENCZY Endréné: Gyűjteményszervezés. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 1998. p. 89.

A munkamenet dokumentálása, manuális belső bizonylatolása a könyvtári munkafolyamatok automatizálásának kezdeti szakaszában minden bizonnyal hasznos segítséget jelentett a feldolgozó könyvtáros számára. Alkalmazásának mai példáját írja le Dragon és Barricella, mely során az East Carolina University könyvtárának hosszú távú önértékelési projektjének részeként, a dokumentumok feldolgozási idejét és útját mérték kísérőlapok segítségével, a beérkezéstől kezdve, egészen a kölcsönözhetővé válásig. A tanulmány beszámol a mérés megtervezéséről, elemzi az eredményeket és ismerteti azokat a változtatásokat, amelyeket a felmérés eredményei alapján vezettek be.<sup>239</sup>

A kísérőlap szerepét és funkcióját **napjainkban** már az **integrált könyvtárgépesítési rendszerek** gyarapító és feldolgozó moduljaihoz kapcsolódó beépített **szerviz funkciók** vették át és fejlesztették tovább a mai kor igényeinek megfelelően. **A modulok** működésének **háttérében** azonban ma is olyan alapvető és nélkülözhetetlen dokumentumok állnak, mint a **könyvtári szabványok és szabályzatok**, a bibliográfiai és besorolási **adatsereformátumok**, illetve a feltárás helyi jellegzetességeit rögzítő **házi szabályzatok**.

### 7.2.1. Szabványok és szabályzatok

A formai feltárás dokumentációs rendszerének elsődleges dokumentumai a nemzetközi és hazai szabványok és szabályzatok. A szabványosítás alapvető célkitűzése az **egységes terminológia** meghatározása, az **egységes munkamódszerek és -eszközök** használatának előírása az **interoperabilitás** érdekében. A szabványok írásban rögzített megállapodások, melyek betartása növeli a szolgáltatások **megbízhatóságát, hatékonyságát, egységességét és átjárhatóságát**.<sup>240</sup> „A feldolgozást érintő kiterjedt szabványcsalád fő célja a folyamatok kimenetének, outputjának standardizálása; részben a használók pontos, átlátható tájékoztatása, részben pedig a könyvtárak és információs intézmények közötti zökkenőmentes adatsere érdekében.”<sup>241</sup> A könyvtárak hagyományos és elektronikus dokumentumvagyonának egységes és következetes feltárása elképzelhetetlen a hatályos nemzeti és nemzetközi szabványok, szabályzatok alkalmazása nélkül.

---

<sup>239</sup> DRAGON, Patricia – SHEETS BARRICELLA, Lisa: Assessment of technical services workflow in an academic library : a time-and-path study. In: Technical Services Quarterly. Vol. 23. Iss. 4. (2006) p. 1-16. Forrás: <http://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/1062> [Letöltés: 2013. július 31.]

<sup>240</sup> BERKE Barnabásné: Könyvtári és szakirodalmi tájékoztatási (dokumentációs) szabványok, szabályzatok. In: HORVÁTH Tibor – PAPP István (szerk.): Könyvtárosok kézikönyve. 5. köt. Segédletek. Budapest : Osiris Kiadó, 2003. p. 65-66.

<sup>241</sup> ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat: folyamatszabályozás egy kis könyvtárban: esettanulmány. In: Könyvtári Figyelő. 56. évf. 3. sz. (2010) p. 450-451.

A könyvtári katalógusokban a dokumentumok bibliográfiai és a hozzáférési pontok egységesített besorolási adatainak rekordjaira szigorú szabályok vonatkoznak. Az IFLA és az UNESCO a közkönyvtári szolgálatra vonatkozó fejlesztési irányelvei szerint „A könyvtárnak az elfogadott nemzetközi és nemzeti bibliográfiai szabványok szerint kell osztályoznia és katalogizálnia állományát. Ez megkönnyíti, hogy a róla készült leírások bekerüljenek a szélesebb hálózatokba.”<sup>242</sup> A **nemzetközi előírások** rendszeréhez (MARC, UBC, ISBD<sup>243</sup>, FRBR) kapcsolódva, a szabványosítás **hazai eredményei** az **MSZ**, illetve 1999-től kezdve a **KSZ** jelzésű magyar könyvtári szabványok és szabályzatok.<sup>244</sup>

A könyvtári munkával összefüggő hazai szabványok megalkotásában és kiadásában jelentős szerepet tölt be a Magyar Szabványügyi Testület (MSZT) keretében működő Könyvtár és dokumentáció műszaki bizottság. Az MSZT/MCS 508-as számjelű bizottság adta és adja ki a legtöbb, a könyvtári munkával összefüggő, dokumentumazonosítókra vonatkozó magyar szabványt MSZ jelöléssel, magyar szabványként közzétett (honosított) nemzetközi és Európa-szabványt MSZ ISO, MSZ EN, illetve MSZ ISO EN jelöléssel.<sup>245 246</sup> Magyarországon az első országos érvényű katalogizálási szabályzatot 1924-ben dolgozta ki az Országos Könyvforgalmi és Bibliográfiai Központ, az első országos szabvány pedig 1953-ban jelent meg MSZ 3424-52 Könyvtári címleírási szabályok címmel.<sup>247</sup>

A könyvtáros szemszögéből nézve a formai feltáráshoz vonatkozó szabványok és szabályzatok ismerete a **szakmai minimum** követelményekhez tartozik! A bennük foglalt szabályok és előírások betartása (és betartatása) pedig alapelvárás.

---

<sup>242</sup> GILL, Philip [et al.] (kész.) – PAPP István (ford.): A közkönyvtári szolgálat : az IFLA és az UNESCO fejlesztési irányelvei. Budapest : Könyvtári Intézet, 2005. p. 61. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ifla\\_kozkonyvtariszolgalat\\_iranyelvei.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ifla_kozkonyvtariszolgalat_iranyelvei.pdf) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]

<sup>243</sup> Az ISBD program rövid összefoglalását lásd: BYRUM, John D. Jr.: The birth and re-birth of the ISBDs: Process and procedures for creating and revising the International Standard Bibliographic Descriptions. In: IFLA Journal. Vol. 27. Iss. 1. (2001) p. 34-37. Ism.: BERKE Barnabásné: Az ISBD-k születése és újjászületése: a nemzetközi szabványos bibliográfiai leírás szabályzatainak kidolgozása és revíziójára kialakított munkafolyamatok és eljárások. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 48. évf. 11. sz. (2001) p. 458-459.

<sup>244</sup> A hazai szabványosítás történetével kapcsolatban bővebben lásd: POGÁNYNÉ RÓZSA Gabriella: A leíró katalogizálás szabályozása Magyarországon (1925-1960) 1. rész. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 13. évf. 7. sz. (2004) p. 40-51. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00055/pdf/05historia.pdf> [Letöltés: 2013. július 26.] és POGÁNYNÉ RÓZSA Gabriella: A leíró katalogizálás szabályozása Magyarországon (1925-1960) 2. rész. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 13. évf. 8. sz. (2004) p. 39-49. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00056/pdf/05historia.pdf> [Letöltés: 2013. július 26.]

<sup>245</sup> KÖNTÖS Nelli: Szerzők nyomában : a könyvtári szabványok szerepe az intézményi publikációs adattárak névkezelési stratégiájában. In: Könyvtári Figyelő. 58. évf. 2. sz. (2012) p. 255-279.

<sup>246</sup> A könyvtári terület hatályos szabvány- és szabályzatjegyzékét lásd a disszertáció 11.11 számú mellékletében.

<sup>247</sup> RÁCZ Ágnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Szerk. Horváth Tibor, Papp István. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 220.

A formai feltárás nemzetközi szabályozóinak sorában kiemelt helyen kell említeni az **ISBD szabványcsaládot** (International Standard Bibliographic Description, 1974-1997), mely az IFLA Egyetemes Bibliográfiai Számbavétel (Universal Bibliographical Control – UBC, 1973) programjának keretében jött létre, az egyes országok katalogizálási gyakorlatának összehangolására. A szabványcsalád megalkotása jelentette az első lépést a katalógusok és bibliográfiák legkisebb építőelemeinek, a bibliográfiai rekordoknak az egységesítése felé.<sup>248</sup> „A bibliográfiai leírás általános szerkezetéről az ISBD szabványcsalád valamennyi dokumentumtípusra vonatkozó, G jelű tagja gondoskodik, mely alapvetően rögzíti a bibliográfiai leírás általános szabályait, tartalmaz minden lehetséges adatelemet és meghatározza a dokumentumok bibliográfiai leírásának adatcsoportjait és azok egymáshoz viszonyított sorrendjét.”<sup>249</sup>

Az ISBD szabványcsalád részletes előírásainak **egyszerűsítésére** és ezáltal a katalogizálás **költségeinek racionalizálására** irányuló programját 1992-ben indította el az IFLA. A bibliográfiai rekordok funkcionális követelményeit tartalmazó jelentést 1997-ben adták közre. A felhasználói igényeket első helyen figyelembe vevő **FRBR-modell** (Functional Requirements of Bibliographic Records) rögzíti az egyszerű nemzeti bibliográfiai rekord minimális adatelem-tartalmát. Az FRBR-modell<sup>250</sup> alkalmazását a nemzeti bibliográfiai szolgáltatásokról 1998-ban rendezett koppenhágai konferencia ajánlásaiban kötelezővé tették a nemzeti bibliográfiai ügynökségek számára.<sup>251</sup> Az ajánlásnak megfelelően a MOKKA-ODR adatbázis katalogizálási szabályzatai szintén tartalmazzák a kötelezően előírt adatminimumot.<sup>252</sup>

### 7.2.2. Bibliográfiai és besorolási adatsere-formátumok

A formai feltárás folyamatának és dokumentációs környezetének vizsgálata során fontos utalni az integrált könyvtárgépesítési rendszerek katalogizáló moduljában alkalmazott

---

<sup>248</sup> DIPPOLD Péter: A hagyományos nemzeti bibliográfia és az Internet : válaszlehetőségek az új kihívásokra. (PhD disszertáció) (2005) Forrás: <http://mek.oszk.hu/03500/03557/html/index.htm> [Letöltés: 2012. március 6.]

<sup>249</sup> RÁCZ Ágnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Szerk. Horváth Tibor, Papp István. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 263.

<sup>250</sup> IFLA Study Group on the Functional Requirements for Bibliographic Records (ed.): Functional requirements for bibliographic records : Final Report. München : Saur, 1998. (UBCIM publications N.s. 19.) 136 p.

<sup>251</sup> Az FRBR-modell szerinti egyszerűsített nemzeti bibliográfiai rekord adatkövetelményeit a disszertáció 11.12 számú melléklete foglalja össze.

<sup>252</sup> RÁCZ Ágnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Szerk. Horváth Tibor, Papp István. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 248.

bibliográfiai és besorolási adatsere-formátumokra is, mivel a különböző típusú formátumok alapjaiban határozzák meg a bibliográfiai és besorolási rekordok szerkezetét. Már az ISBD program indulása előtt megkezdődött a rekordok géppel olvasható adatsere-formátumainak kialakítása. A Library of Congress által 1962-ben elsőként kidolgozott **MARC** formátum (Machine Readable Cataloguing) és későbbi változatai teremtették meg a könyvtárak közötti szabványos rekordcsere lehetőségét, az egyszeri feltárás, többszöri, illetve többféle felhasználás elvét.

Az egyes országok katalogizálási szabályzatait tükröző nemzeti MARC formátumok rendszeréhez csatlakozik hazánk bibliográfiai adatsere-formátuma, az 1994-ben megjelent **HUNMARC** (első kiadás) is.<sup>253</sup> A kilencvenes évek végén a világon már közel 50 különböző MARC formátum létezett, melyek között lényeges eltérések mutatkoztak a tartalomjelölők szintjén. A MARC formátumok három összetevője a rekordszerkezet, a tartalomjelölők és az adattartalom. 1981-óta minden MARC formátum rekordszerkezete az ISO 2709:2008<sup>254</sup> „Information and documentation. Format for information exchange” szabvány<sup>255</sup> alapján épül fel. A rekordok adattartalmára vonatkozó előírásokat a – leírt bibliográfiai egység típusának – megfelelő szabványok, szabályzatok, szabvány jellegű dokumentumok, útmutatók és kézikönyvek tartalmazzák. Az adatelemeket azonosító tartalomjelölők a hívójelek, az indikátorok és az almező-azonosítók. A MARC formátumok közötti különbségek a **tartalomjelölők** eltéréséből adódnak.<sup>256</sup>

A nemzeti formátumok és az egyes integrált könyvtárgépesítési rendszerek által használt egyedi formátumok összehangolására, az első nemzetközi MARC formátum – az **INTERMARC** (International MARC) – létrehozására 1975-ben került sor, melyet később még számos egységesítési program és formátum (UNIMARC - 1977 ; UseMARCON - 1997 ; MARC21 - 1999) követett. Minden kétséget kizáróan megállapítható, hogy a bibliográfiai rekordok egységesítésére irányuló törekvések teremtették meg valamennyi későbbi elektronikus bibliográfiai szolgáltatás alapját. A modern infokommunikációs technikáknak köszönhetően pedig a bibliográfiai adatsere egyre kiterjedtebbé vált. Napjainkra

---

<sup>253</sup> KSZ 4/1 HUNMARC. A bibliográfiai rekordok adatsere formátuma. Budapest : OSZK, 2002. 241 p. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/hunmarc.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 1.]

<sup>254</sup> 1. kiad.: Documentation. Format for bibliographic information interchange on magnetic tape – 1981 ; 2. kiad.: Information and documentation. Format for information exchange – 1996

<sup>255</sup> Magyar szabványként: MSZ ISO 2709:1998 Információ és dokumentáció. Információs csereformátum. 8 p.

<sup>256</sup> RÁCZ Ágnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Szerk. Horváth Tibor, Papp István. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 251-255.



országhatárokon átívelő együttműködések alakultak ki a különböző nemzetközi adatsereformátumoknak köszönhetően.<sup>257</sup>

### 7.2.3. A formai feltárás intézményi jellegzetességeinek dokumentációja

A formai feltárással kapcsolatos szabványok és szabályzatok helyi sajátosságoknak megfelelő adaptációját a **belső szabályzatok** biztosítják.<sup>258</sup> A belső szabályzatok a kezdetek óta jelen vannak a könyvtárak katalogizálóinak eszköztárában, a legváltozatosabb formában és tartalommal. Könyvtártípustól és nagyságtól függetlenül a legtöbb intézmény esetében előfordulhatnak olyan egyedi rekordszerkesztési megfontolások, amelyek jelentős mértékben befolyásolhatják a bibliográfiai és besorolási tételek tartalmát és szerkezetét egyaránt. A leíró katalógus szerkesztését meghatározó szabványok és szabályzatok kiegészítéseként gyakran készül például belső szabályzat a speciális visszakeresési lehetőségek biztosítására.<sup>259</sup> Az írásban rögzített szabályzat biztosítja, hogy a könyvtár feldolgozó munkája, a különböző katalógusok szerkesztése **egységes elvek** alapján történjék.<sup>260</sup> A formai feltárással kapcsolatos belső katalogizálási előírások a **folyamatszabályozás speciális dokumentumai**, kulcsfontosságú részét képezik a könyvtárban működő minőségirányítási rendszer dokumentációjának.

A már meglévő **szabályzatok folyamatos gondozása és felülvizsgálata** is kulcsfontosságú, ha például a könyvtár automatizálja a feltárás hagyományos munkafolyamatát, vagy ha áttér a korábban alkalmazott integrált könyvtárgépesítési rendszerről egy új adatmodellre alkalmazóra. Mindezek mellett, ha figyelembe vesszük azt, hogy a nemzetközi szabványok és szabályzatok megváltoztatása, illetve újak kidolgozása rendkívül lassú folyamat, akkor nem meglepő, ha az évekig tartó jóváhagyás kivárása helyett **a könyvtárak többsége helyi szinten**, saját intellektuális apparátusára támaszkodva, vagy esetleg más könyvtárak gyakorlatának átvételével **alkot belső feltárási szabályzatot** a felmerülő kérdések rendezésére.

---

<sup>257</sup> GYÜRE Péter: Könyvtári együttműködés formái, szabványok és jelentőségük, technikai követelmények. (Előadás) In: Networkshop'97 konferencia. Keszthely (1997) Forrás: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh97/gyure.hun> [Letöltés: 2013. július 26.]

<sup>258</sup> ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat: folyamatszabályozás egy kis könyvtárban: esettanulmány. In: Könyvtári Figyelő. 56. évf. 3. sz. (2010) p. 450-451.

<sup>259</sup> HORVÁTH Tibor: A feldolgozás egységei és a feltárás célja. In: Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Szerk. Horváth Tibor, Papp István. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 31-32.

<sup>260</sup> JAKAB Lajosné [et al.] (összeáll.): Útmutató a könyvek leíró betűrendes katalógusának. Budapest : OSZK KMK ; Szentendre : PMKK ; Békéscsaba : Békés M. Kvt., 1990. p. 5.



A belső szabályzatok szerepét és jelentőségét jól példázza a régi nyomtatványok formai feltárással kapcsolatos, 2009-ben jóváhagyott magyar könyvtári szabályzat (KSZ/6), mely a 2.2 bekezdésében azt írja: „A szabályzat rendelkező része „kell” szóval jelzi a leírás módját olyan adatoknál is, amelyek leírása nem kötelező. Az ezen adatok leírására vonatkozó „kell” szó használata arra utal, hogy ha az adott könyvtár, illetve egyéb intézmény leírja ezeket az adatokat, akkor milyen szabályokat kell megtartania. A leírást készítő könyvtárnak, illetve egyéb intézménynek kell eldöntenie, hogy a nem kötelező adatok közül melyeket írja le. Ennek következtetés megtartásához **házi szabályzat elkészítésére van szükség.**”<sup>261</sup> A szabályzat iránymutatása alapján tehát a leírások adattartalmát a vonatkozó szabványok és a helyi szabályzat előírásai együttesen kell, hogy meghatározzák.

Példaként említhető, hogy az **Országos Széchényi Könyvtár különgyűjteményei** közül 2005-ben önálló házi szabállyal rendelkezett az elektronikus dokumentumok feldolgozása vonatkozásában a Térképtár, a Zeneműtár, a Színháztörténeti Tár, a Plakát- és Kisnyomtatványtár, a Történeti Interjúk Tára, a Magyar Elektronikus Könyvtár, valamint a Könyvtári Intézet Könyvtártudományi Szakkönyvtára is.<sup>262</sup> A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár (**BME OMIKK**) pedig 2008 szeptemberében hozott létre – gazdag példarendszerrel illusztrált – belső katalogizálási szabályzatot az 1851. január 1-je előtt keletkezett muzeális dokumentumainak feltáráshoz.<sup>263</sup>

### 7.3. A formai feltárás szabályozása az EKSZ tagkönyvtáraiban

A formai feltárás helyi követelményeit az ELTE könyvtári hálózata esetében az EKSZ Szervezeti és Működési Szabályzatának harmas és négyes számú függelékei rögzítik, melyek meghatározzák a muzeális és a nem muzeális értékű dokumentumok kezelésének és feldolgozásának alapelveit és egységesen követendő szabványokat, szabályzatokat, a MOKKA-ODR tagkönyvtárként alkalmazandó egyéb előírásokat és útmutatásokat, valamint a

---

<sup>261</sup> KSZ/6 Bibliográfiai leírás. Régi nyomtatványok. Elektronikus kiad. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 2009. p. 16. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz6\\_0.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz6_0.pdf) [Letöltés: 2012. június 25.]

<sup>262</sup> TÓTH Loránd: Az elektronikus dokumentumok (digitális és digitalizált objektumok) bibliográfiai feldolgozása az OSZK-ban : helyzetkép. (2005. január) Forrás: [http://mekosztaly.oszk.hu/limbo/egyeb/oszkdb/anyagok/Nyilvantartas/tothl\\_edokfeldolg.doc](http://mekosztaly.oszk.hu/limbo/egyeb/oszkdb/anyagok/Nyilvantartas/tothl_edokfeldolg.doc) [Letöltés: 2013. július 29.]

<sup>263</sup> Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár: Szabályzat a BME OMIKK muzeális dokumentumainak kezeléséről. Budapest : BME OMIKK, 2008. 21 p. Forrás: [www.omikk.bme.hu/download.php?ctag=download&docID=280](http://www.omikk.bme.hu/download.php?ctag=download&docID=280) [Letöltés: 2013. július 29.]

szabályozások érvényesítésének módját az EKSZ tagkönyvtáraiban. A formai feltárás munkafolyamataira vonatkozó konkrét szabályokat pedig az Egyetemi Könyvtár Gyűjteményfejlesztési és Feldolgozó Osztályának munkatársai, valamint a kari könyvtárak képviselői által összeállított, folyamatosan aktualizált és gazdag példarendszerrel ellátott katalógizálási segédletek rögzítik. A belső szabályzat összeállítása és alkalmazása több egymást követő lépésben valósult meg.

2011 elejéig az ELTE mintegy 3,6 milliós dokumentumvagyonának csupán 24%-a volt elérhető az elektronikus katalógusban. A dokumentumok egységes adatbázisban való feltártságának növeléséhez nagymértékben hozzájárult az egységes integrált könyvtárgépesítési rendszer kötelező bevezetése.<sup>264</sup> 2011 februárjában az ELTE könyvtári hálózata a korábbi Horizon integrált könyvtár-gépesítési rendszerről az Aleph500 rendszerre tért át, mely egyszersmind szükségessé tette **a formai feltárás házi szabályainak felülvizsgálatát** és újragondolását is. Az új könyvtár-automatizálási rendszer bevezetésének koordinálására, a rendszert használó könyvtárak munkájának összehangolására és a kommunikáció hatékonyságának növelése érdekében az ELTE Könyvtári Tanácsa 2012. június 12-én létrehozta az öt tematikus csoportból<sup>265</sup> (almunkabizottság – AMB) álló **IKR szakmai munkabizottságot**. Az öt almunkabizottság közül, disszertációm témája szempontjából kulcsfontosságú szerepet tölt be a nyolctagú **Formai almunkabizottság** (FAMB), mely 2012 szeptemberében kezdte meg működését. Az ad hoc jelleggel ülésező bizottságban az Egyetemi Könyvtárat egy, az ELTE kari könyvtárait pedig hét fő képviseli.

A Formai almunkabizottság tevékenységének legfőbb célja, hogy az EKSZ tagkönyvtárai által épített – bibliográfiai és besorolási tételek százezreit tartalmazó – adatbázis hibáinak kijavításával **előkészítse a rekordok feltöltését a MOKKA-ODR rendszerébe**. Az egyetem könyvtári hálózatában, az Aleph500 rendszerbe becsatlakozó könyvtárak rekordjainak szisztematikus ellenőrzési rendjét a Formai almunkabizottság határozta meg. A FAMB döntése alapján a tagkönyvtárak előtt álló feladatokról ütemterv készült, figyelembe véve az egyes könyvtárakban rendelkezésre álló emberi és anyagi erőforrásokat is. A kitűzött céloknak megfelelően elsőként **a hibás rekordok** példány- és feldolgozási státuszának **javítása**,

---

<sup>264</sup> ÉZSIÁS Anikó – MAJOR Kornélia – SZÉKELYNÉ TÖRÖK Tünde: Multiscript rekordok az ALEPH integrált könyvtári rendszerben : közös katalógus építése az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálatában. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 11/12. sz. (2012) p. 497-509.

<sup>265</sup> (1) Formai feldolgozás AMB, (2) Tartalmi feldolgozás AMB, (3) Folyóirat-kezelés AMB, (4) Kölcsönzés AMB, (5) WebOPAC AMB

valamint a 245 \$a almező nélküli bibliográfiai tételek korrigálása kezdődött meg. A rekordok javításához egyedi **útmutató** készült a Tanító- és Óvóképző Kar könyvtára számára, a korábban Corvina rendszert használó és MARC21 szabvány szerint dolgozó Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar könyvtárának, illetve az eredetileg SrLIB rendszerben, HUNMARC szabályzat alapján katalogizáló Pedagógiai és Pszichológiai Kar könyvtára számára. Az almunkabizottság további tervei között szerepel a többszörözött rekordok számának csökkentése, a példányadatok javításának folytatása, némely gyakran hiányzó mezők (008, 245) pótlása a rekordokban, a személyekhez kapcsolódó authority rekordok, a kolligátumok és bizonyos tagkönyvtárak migrálás utáni hiányos vagy nem szabványos rekordjainak javítása, az egyes gyűjtemények állományrevíziós ütemtervének megfelelően.<sup>266</sup>

Az almunkabizottság által meghatározott jelenlegi és jövőbeli feladatok megvalósításának elengedhetetlen feltétele **a bibliográfiai és besorolási rekordok javítására vonatkozó irányelvek kidolgozása** az ELTE könyvtári hálózata számára. A belső feltárási szabályzatok és katalogizálási segédletek elkészítésének, illetve aktualizálásának első lépése a szabályozandó folyamatokra vonatkozó valamennyi információ összegyűjtése. A jelenlegi helyzet felmérését elsősorban a folyamatokra vonatkozó dokumentumok, a könyvtári hálózatban fellelhető szóbeli és írásos utasítások, intézkedések és feljegyzések áttekintésével érdemes végezni, mely akár megfigyelésekkel és interjúkkal is kiegészíthető. A felmérést követően, az összegyűjtött információk alapján állítható össze **az eljárások részletes leírása**. A belső szabályzatok tervezetének elkészítésébe és véleményezésébe, a Formai almunkabizottságon keresztül az érintettek széles köre került bevonásra. A bizottság tagjai által betöltött képviselői és közvetítői szerep jelentősen megkönnyíti majd az új, illetve módosított eljárások bevezetést az EKSZ tagkönyvtáraiban.

A dokumentált eljárások gyakorlati alkalmazását megelőzően kulcsfontosságú az **érintett munkatársak informálása** és – ha szükséges – **betanítása**. Amennyiben az eljárások bevezetése szervezeti változtatást is igényel, arról idejében értesíteni kell a szervezet tagjait, hogy ezekre felkészülhessenek.<sup>267</sup> „A könyvtár minőségirányítási rendszerének

---

<sup>266</sup> SÁNDOR Judit: Amikor sok kicsiből összeáll a nagy egész : betekintés az IKR munkabizottság tevékenységébe. (Előadás) In: EKSZ szakmai nap (2013) Forrás: [http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/Szakmai\\_nap/IKR\\_MB\\_eloadas\\_SJ\\_20130213.pdf](http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/Szakmai_nap/IKR_MB_eloadas_SJ_20130213.pdf) [Letöltés: 2013. július 2.]

<sup>267</sup> SZIGETI Ferenc – VÉGSŐ Károly – KISS István: Minőségirányítási ismeretek mezőgazdasági és ipari kis- és középvállalkozások számára. Általános ismeretanyag. Nyíregyháza: Nyíregyházi Főiskola Továbbképzési Intézet, 2003. Forrás: <http://mmfk.nyf.hu/min/index.htm> [Letöltés: 2013. július 22.]

dokumentációjához illeszkedő, a formai feltárás minden részletére kiterjedő belső feltárási szabályzatnak biztosítani kell, hogy a tevékenység eredményének színvonala akkor se romoljon, ha új – vagy korábban más munkakörben foglalkoztatott – munkatárnak kell ellátni az adott feltárási feladatot.”<sup>268</sup> „Az adott munkafolyamat leírása – és minden új munkatárs általi betartása – a minőségi munka záloga.”<sup>269</sup>

A jóváhagyott belső szabályzat alkalmazása során nyert tapasztalatok összegyűjtése, az eljárások naprakészen tartása és módosításának előkészítése, koordinálása a folyamatgazdák feladata. A szükségesnek ítélt változtatásokat a Könyvtári Tanács elé kell beterjeszteni. A javaslat elfogadása után a módosított eljárást a K21 projekt Folyamatirányítási munkacsoportja készíti el, mely a Könyvtári Tanács döntését követően kerülhet bevezetésre. A módosított eljárásokat a jóváhagyást követően közzé kell tenni és gondoskodni kell a régi, már érvényét veszített dokumentumok hatályon kívül helyezéséről és visszavonásáról.<sup>270</sup>

#### 7.4. Javaslatok a formai feltáráshoz kapcsolódó belső szabályzatok egységes kialakításához

A nemzetközi és országos érvényű szabványok és szabályzatok alkalmazása ellenére a könyvtárak **leírási gyakorlatában jelentős különbségek** tapasztalhatók, a létrejövő rekordok nem egységesek, megnehezítve ezáltal az általuk reprezentált dokumentumok visszakeresését és azonosítását. Az eltérések lehetséges okait keresve látnunk kell, hogy a rekordok adattartalmát tekintve maguk a könyvtári szabványok és szabályzatok is lehetőséget adnak különböző részletezettségű, **csökkentett vagy teljes adattartalmú leírások** létrehozására, felsorolva a kötelezően leírandó, és a csak bizonyos feltételek mellett kötelezően közlendő adatok körét. Az MSZ 3424/1-78 Bibliográfiai leírás. Könyvek<sup>271</sup> című szabvány a címében megjelölt dokumentumtípus leírásának minden lehetséges adatelemét tartalmazza, de ezeket a könyvtárak általában eltérő részletezettséggel tüntetik fel leírásaikban és a teljes leírás helyett – mely elsősorban a nemzeti bibliográfiák gyakorlatában terjedt el – egyszerűsített leírást készítenek. Azonban a döntés – hogy az egyszerűsített leírás mely adatelemekre terjed ki –

---

<sup>268</sup> VIDRA SZABÓ Ferenc (összeáll.): „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” program : Projektleírás, eredmények, javaslatok. (2007) Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/nka\\_palyazat\\_beszamolo.rtf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/nka_palyazat_beszamolo.rtf) [Letöltés: 2013. június 18.]

<sup>269</sup> SKALICZKI Judit - ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. 2. bőv. kiad. Veszprém - Budapest : Veszprémi Egyetemi Kiadó, 2003. p. 136.

<sup>270</sup> SZIGETI Ferenc – VÉGSŐ Károly – KISS István: Minőségirányítási ismeretek mezőgazdasági és ipari kis- és középvállalkozások számára. Általános ismeretanyag. Nyíregyháza: Nyíregyházi Főiskola Továbbképzési Intézet, 2003. Forrás: <http://mmfk.nyf.hu/min/index.htm> [Letöltés: 2013. július 22.]

<sup>271</sup> MSZ 3424/1-78 Bibliográfiai leírás. Könyvek. 75 p.

sok esetben hallgatólagos megegyezésen alapul, nincs írásba foglalva, így nem is tekinthető legitimnek. A példában említett döntési helyzetből adódó és a formai feltárás során jelentkező további problémák, egyéni és ad hoc jellegű megoldások felszámolásának **hatékony eszköze** és az általánosan érvényes előírások kiegészítésének írásba foglalt dokumentuma a házi, vagy más néven **belső feltárási szabályzat**, a szervezeten belüli gyakorlat és tudás rögzített formája.

A könyvtári munkafolyamatok átláthatóságával kapcsolatban Ungváry úgy fogalmaz egy tanulmányában, hogy „A [...] munkafolyamatok megbízható, valóság-hű feltárásának első látásra természetes követelményét azonban nagyobb könyvtárakban és dokumentációs intézményekben nem is olyan egyszerű kielégíteni. Ezeknek a nagyobb intézményeknek a szervezete általában hosszabb fejlődés eredményeként alakult ki, helyi hagyományokhoz kötődik, "felülről" nem minden részletében tekinthető jól át (különösen, ami a speciális feldolgozási, tárolási és szolgáltatási műveleteket és műveletelemeket illeti), és meglehetősen ellenáll a változtatásoknak.”<sup>272</sup>

És valóban, az intézmények belső szabályzatai nem egyformán részletezőek és kidolgozottak. Különböző színvonalú, szintű elvi és gyakorlati alkalmazásokkal találkozhatunk. Szerkesztésük és folyamatos aktualizálásuk gyakran nem megoldott. A változásokat magukba foglaló új verziók, amelyek figyelembe veszik az új szabályok és dokumentumtípusok megjelenését gyakran csak jelentős késedelemmel készülnek el és megesik, hogy ugyanannak a szabályzatnak több különböző szövegváltozata kering egyszerre a szervezetben. Az intézményi eljárások magas színvonalú dokumentálásnak megteremtése érdekében **kulcsfontosságú** a formai feltárás során előforduló helyi jellegzetességek részletes, egységes szerkezetben történő rögzítése és az ehhez szükséges **belső feltárási szabályzat tartalmi és formai követelményeit** rendszerbe foglaló **ajánlás kidolgozása** és közreadása. Disszertációm harmadik tézisének megfelelően, a továbbiakban a szabályzatok kialakításának formai és tartalmi aspektusaival kívánok foglalkozni, meghatározva egy olyan átfogó, az MSZ ISO 9001:2009-es szabvány előírásait és egyéb gyakorlati megfontolásokat figyelembe vevő szempontrendszert és dokumentumstruktúrát, amely bármely könyvtár számára megfelelő alapot nyújthat saját belső feltárási szabályzatának megalkotásához.

---

<sup>272</sup> UNGVÁRY Rudolf: Dokumentációs és könyvtári szervezeti rendszerek elemzése. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 46. évf. 9/10. sz. (1999) p. 355-376.

#### 7.4.1. A belső feltérési szabályzatok formai követelményei

Az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabványban a minőségirányítás rendszer dokumentumainak formai követelményeire vonatkozóan egyetlen markáns szempont fedezhető fel, mely szerint a dokumentumok és feljegyzések kezelését írásba foglaló kötelező dokumentált eljárásnak biztosítani kell, hogy a külső és belső eredetű **dokumentumok**, illetve eljárások könnyen **azonosíthatók** legyenek. Az azonosítás érdekében valamennyi minőségirányítási dokumentumnak, így a formai feltérési belső szabályzatának is tartalmazni kell

- a szervezet teljes nevét;
- az eljárás címét, megnevezését;
- egyedi azonosító kódját és
- verziószámát, amely kizárja a más dokumentumokkal való összecszerélhetőséget;
- a készítő, az ellenőrző és a jóváhagyó nevét, aláírását és a dátumot.<sup>273</sup>

Az azonosítás követelményének teljesítése érdekében célszerű a szervezet minden minőségirányítási dokumentumát **egységes szerkezetben** elkészíteni, figyelve a szervezet által alkalmazott arculati elemekre, azok elrendezésére, a formai elemekre és a tipográfiai jellegzetességekre. A dokumentumok alapjául szolgáló sablonokat pedig egy minden érintett számára hozzáférhető dokumentumtárban kell elhelyezni.

A számítógépes hálózatok és az internet elterjedésével manapság már teljesen természetes, hogy a szervezet tevékenységét érintő dokumentumok a hagyományos nyomtatott formátum helyett vagy esetleg azzal párhuzamosan **online elérhető elektronikus változatban** is rendelkezésre állnak. A könyvtárak belső feltérési szabályzatainak nyilvánossági szintjét tekintve a leggyakoribb megoldás, hogy a szervezet saját, jelszóval védett hálózatán (intranet) tárolja és kizárólag a megfelelő jogosultsággal rendelkező személyek számára teszi hozzáférhetővé. A jelenlegi gyakorlat következtében az egyes intézményekben kialakult rekordszerkesztési megfontolások megismerése egyáltalán nem vagy csak részben lehetséges az érdeklődők, a szakmai partnerek számára. A jövőre nézve előremutató változást jelentene, ha a tapasztalatok és a jó gyakorlatok megosztása, valamint a szakmai együttműködések kialakítása érdekében a belső feltérési szabályzatok **nagyobb nyilvánosságot** kaphatnának.

---

<sup>273</sup> SZIGETI Ferenc – VÉGSŐ Károly – KISS István: Minőségirányítási ismeretek mezőgazdasági és ipari kis- és középvállalkozások számára. Általános ismeretanyag. Nyíregyháza: Nyíregyházi Főiskola Továbbképzési Intézet, 2003. Forrás: <http://mmfk.nyf.hu/min/index.htm> [Letöltés: 2013. július 22.]



#### 7.4.2. A belső feltárási szabályzatok tartalmi követelményei

A formai feltárás belső szabályzatára vonatkozó elvárások meghatározásakor objektív kiinduló pontot jelenthet a minőségirányítási rendszerekkel szemben támasztott követelményeket ismertető **MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány**, melyet további praktikus **szakmai szempontokkal kiegészítve** alakítható ki megfelelő szerkezetű és tartalmú belső feltárási szabályzat a könyvtárak számára. Az említett szabvány előírása szerint a szervezetben működő minőségirányítási rendszer dokumentációjának tartalmaznia kell

- dokumentált **nyilatkozatot a minőségpolitikáról és a minőségcélokról**,
- **minőségirányítási kézikönyvet**,
- a szabványban kötelező jelleggel megkövetelt hat **dokumentált eljárást** és feljegyzéseket, valamint
- a **szervezet által meghatározott dokumentumokat**, beleértve a feljegyzéseket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy biztosítsa folyamatainak eredményes tervezését, működését és felügyeletét.<sup>274</sup>

A dokumentált eljárások **egy tevékenység vagy egy folyamat elvégzésének előírt módját** rögzítik.<sup>275</sup> A „hogyan” kérdésre választ adó<sup>276</sup> eljárások célja a szervezet termékeinek és/vagy szolgáltatásainak minőségét befolyásoló folyamatok részletes leírása, szabályozása. Tartalmazzák a folyamat lépéseit, meghatározzák a feladatok tartalmát, a szükséges személyi és tárgyi feltételeket, az ellenőrzési és beavatkozási pontokat, a felelőségeket, továbbá a kapcsolódó dokumentumokat.<sup>277</sup>

Az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány a minőségirányítási eljárások két típusát különbözteti meg, a kötelező és a nem kötelező eljárásokat. A **kötelező eljárások** minden szervezetnél megtalálhatók, ezek a rendszer bevezetéséhez, működtetéséhez és további fejlesztéséhez szükséges tevékenységeket írják le. A szabvány hat kötelező dokumentált eljárást említ (1) a dokumentumok és (2) a feljegyzések kezelésére, (3) a belső auditokra, (4) a nem megfelelő termék kezelésére, (5) a helyesbítő és (6) a megelőző tevékenységekre vonatkozóan.

---

<sup>274</sup> MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. p. 24.

<sup>275</sup> MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. p. 28.

<sup>276</sup> SIPOS Gáborné: Gondolatok a folyamatszeglétű megközelítésről a rendszerépítő szemével. In: Magyar Minőség. 12. évf. 3. sz. (2003) p. 9-13.

<sup>277</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 145-146.

Az eljárások másik nagy csoportja, a **nem kötelező eljárások**, melyek a megfelelő termék (pl. bibliográfiai tétel) és/vagy szolgáltatás előállításához szükséges munkasorrendeket, erőforrásokat, kapcsolatokat írják le.

Az eljárások kialakításával kapcsolatban az MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány további részleteket nem közöl, ám a szakirodalomban szereplő gyakorlati példák és az EKSZ minőségfejlesztési projektjében szerzett tapasztalataim alapján az eljárások általános tematikus felépítését a következő szempontok szerint célszerű megalkotni:

1. **Az eljárás célja, tárgya:** a szabályozás céljának megfogalmazása az előírt követelményhez kapcsolódóan.
2. **Alkalmazási terület:** azoknak a szervezeti egységeknek, funkcióknak, tevékenységeknek a felsorolása, amelyekre az adott eljárás vonatkozik (ez lehet az egész szervezet is).
3. **Vonatkozó szabályozások (hivatkozások):** azon külső és/vagy belső dokumentumok felsorolása, amelyeket az adott eljárásban leírt tevékenységek végrehajtása során figyelembe kell venni (eljárás- és munkautasítások, szabványok, egyéb szabályzatok).
4. **Fogalom meghatározások:** az eljárásban szereplő kifejezések definiálása, rövidítések, tevékenységek magyarázata, ha szükséges.
5. **Eljárás szabályozása:** az adott szabályozás utasításjellegű megfogalmazása, a tevékenység során végrehajtandó feladatok részletezése (ki, mit, mikor, hol végez) a feladatokért és azok ellenőrzéséért viselt felelősség meghatározása.
6. **Feljegyzések:** a hivatkozott, az adott eljárás-utasítás végrehajtásának igazolására szolgáló formanyomtatványok és egyéb dokumentumok jegyzéke.
7. **Mellékletek:** az eljáráshoz csatolt mellékletek (pl. táblázatok) felsorolása.<sup>278</sup>

Az eljárások írásba foglalásának egyik kiemelten fontos és talán legterjedelmesebb eleme az **eljárás szabályozása**, melynek tartalmazni kell többek között a szükséges feladatok **végrehajtásának módját**, a végrehajtásért **felelős** személyek vagy munkakörök megnevezését, a **személyi, tárgyi, pénzügyi feltételeket**, a **mérés, értékelés szempontjait**, gyakoriságát, az igazolás, a **bizonylatolás módját** és a **kapcsolódó** minőségirányítási **dokumentumokra való hivatkozásokat**.

---

<sup>278</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 146.

A szabályozás történhet a folyamat lépéseinek **szöveges leírásával** vagy **folyamatábra** készítésével. A szöveges szabályozás biztosítja, hogy a minden részletre kiterjedő leírás könnyen értelmezhető legyen a felhasználók számára. A folyamatábra pedig szemléletesen ábrázolja a tevékenységek sorrendjét, a közöttük lévő logikai kapcsolatokat, a döntési pontokhoz tartozó lehetséges továbblépési irányokat. Az EKSZ minőségfejlesztési projektje a sztenderd folyamatleírások esetében – a két módszer előnyeit egyesítve – egyszerre alkalmazza mindkettőt, a folyamatmenedzsment űrlap 10. rovatában.<sup>279</sup>

#### **7.4.3. A belső feltárési szabályzatok ajánlott dokumentumstruktúrája**

Megállapítható, hogy a könyvtárakban működtetett minőségirányítási rendszer dokumentációjának kulcsfontosságú eleme az adott könyvtár belső vagy más néven házi feltárési szabályzata. „A dokumentumok rendszeres és bármely időpontban naprakész, áttekinthető vezetése elengedhetetlen feltétel ahhoz, hogy a szervezet minőségirányítási rendszere megfelelően és biztonságosan működjön.”<sup>280</sup> Az esetenkénti szóbeli megegyezésen alapuló eljárások nem helyettesíthetik a dokumentumok formai feltárása során alkalmazott intézményi jellegzetességek részletes és egységes szerkezetben történő dokumentálását. Az íratlan szabályok legtöbb esetben feszültséget, bizonytalanságot okoznak és a kiszámíthatatlanság érzetét keltik.<sup>281</sup> Színvonalas feltáró tevékenység nem képzelhető el átgondolt és egységes szempontok szerint kidolgozott belső feltárési szabályzat nélkül.

Úgy vélem, hogy az **MSZ EN ISO 9001:2009-es szabvány** követelményeinek és a K21 projekt Folyamatirányítási munkacsoportja által kidolgozott **folyamatmenedzsment űrlap szempontrendszerének összekapcsolásával** olyan átfogó – a hazai és nemzetközi katalogizálási elvekkel összhangban álló – **a belső feltárési szabályzatok formai és tartalmi követelményeit rögzítő dokumentumstruktúra** alakítható ki, amely képes biztosítani az intézmény specifikus megfontolások és a közös katalogizálás terén kialakult együttműködések tapasztalatainak szintézisét, a már meglévő katalógusrendszerek hatékonysága és pontossága érdekében. A minőségirányítási dokumentumok egységessége érdekében létrehozott, a belső feltárési szabályzatok tartalmi és formai követelményeit összegző dokumentumstruktúra a következő két oldalon bemutatott összetevőkből épülhet fel:

---

<sup>279</sup> Az ELTE EKSZ folyamatmenedzsment űrlapja a disszertáció 11.9 számú mellékletében található.

<sup>280</sup> MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. p. 149-150.

<sup>281</sup> BÁLINT Julianna: Minőség : Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest : Terc, 2006. p. 36.



**A szervezet neve**  
(arculati elemek)

**Az eljárás címe, megnevezése**  
**Az eljárás azonosító jele**

	neve	aláírása	dátum
<b>Készítő</b>			
<b>Ellenőrző</b>			
<b>Jóváhagyó</b>			

Hatálybalépés dátuma: .....

<b>Módosítások</b>			
verziószám	leírás, jelleg	jóváhagyó aláírása	dátum

A szervezet neve (arculati elemek)
------------------------------------

## **Tartalomjegyzék**

### **Bevezetés**

### **I. Az eljárás célja, tárgya**

### **II. Alkalmazási terület**

### **III. Az eljáráshoz kapcsolódó szabályozások**

III/1. Külső (általános)

III/2. Belső (helyi)

### **IV. Az eljárás szabályozása**

IV/1. A folyamat megnevezése

IV/2. A folyamat kódja

IV/3. A folyamat típusa

IV/4. A folyamat célja

IV/5. A folyamatgazda

IV/6. A folyamat kölcsönhatásai

*IV/6.1. A folyamat bemenete*

*IV/6.2. A folyamat kimenete*

IV/7. Erőforrások, feltételek

*IV/7.1. Személyi*

*IV/7.2. Tárgyi*

*IV/7.3. Pénzügyi*

IV/8. A folyamat részletes leírása

IV/9. Partnerek

IV/10. Kritikus pontok

IV/11. Folyamatindikátorok

IV/12. A folyamat mérése, értékelése

IV/13. Feljegyzések

*IV/13.1. Használandó dokumentumok*

*IV/13.2. Keletkező dokumentumok*

### **V. Fogalom meghatározások**

### **VI. Mellékletek (folyamatábrák, táblázatok)**

Eljárás címe, megnevezése	Verziószám	Oldal 1/xx
---------------------------	------------	------------



A szervezet minőségirányítási rendszerének kialakításában és működtetésében – a jelen fejezetben tárgyalt dokumentációs környezet megteremtése mellett – kulcsfontosságú szerepet töltenek be a könyvtári munkafolyamatok automatizáló integrált rendszerek, valamint a folyamatok felmérését, illetve a résztvevők közötti kapcsolattartást támogató modern alkalmazások. Ennek megfelelően, disszertációm következő fejezetében a minőségfejlesztési projektek informatikai támogatásának professzionális és újszerű módszereivel kívánok foglalkozni.



## 8. A könyvtári önértékelés informatikai háttere

Az ELTE EKSZ könyvtári minőségfejlesztési projektje már a kezdetektől nagy hangsúlyt fektet a közös munka során keletkező dokumentumok és fájlok biztonságos archiválására és megosztására. Mindkét funkció megvalósításához kiváló felületet biztosít az ELTE e-learning rendszere, a Moodle. A projekt 2008 óta alkalmazza a Moodle-t, mely kezdetben a K21 programban részt vevő munkacsoportok belső kommunikációját és képzését támogatta, majd 2010-től a könyvtári hálózat önértékelési tevékenységét is segíti.

Az ELTE könyvtári hálózatának első önértékelési projektjének előkészítésekor felmerült, hogy a program sikeres megvalósításához, a résztvevők belső kommunikációjának hatékonyabbá tétele, továbbá a keletkező dokumentumok megosztása és hosszú távú megőrzése érdekében szükség van egy olyan közös felületre, amely minden – az önértékelésben részt vevő – személy számára könnyen elérhető, és komolyabb informatikai szaktudás nélkül kezelhető. Különösen fontos volt, hogy a szervezetileg és földrajzilag erősen széttagolt könyvtári hálózat a közös felület segítségével összehasonlítható módon, közösen hasznosítható eredményeket elérve és közzétéve végezze el az önértékelést. A projekt vezetése az önértékelés technikai hátterének kialakításakor több lehetőséget megvizsgálva végül a minden szükséges funkciót biztosító Moodle rendszer alkalmazása mellett döntött. Az ELTE e-learning rendszerét eredetileg az egyetemi oktatómunka és a hallgatók tanulási folyamatának támogatására hozták létre, ezt tükrözi a felületen használt terminológia is (oktató, hallgató, kurzus, beiratkozás), mely azonban nem befolyásolta hátrányosan a rendszer alkalmazását az önértékelési projektben.

### 8.1. A Moodle rendszer általános bemutatása

A XXI. században a tanulás és tanítás nehezen képzelhető el az internet nyújtotta tér- és időbeli korlátoktól független együttműködés lehetősége nélkül. Ezt az igényt felismerve fejlesztette ki *Martin Dougiamas* rendszergazda az Ausztrál Curtin Egyetemen az ingyenes, nyílt forráskódú Moodle e-learning keretrendszert, melynek 1.0-ás verziója 2002. augusztus 20-án jelent meg.<sup>282</sup> A Moodle a *Modular Object – Oriented Dynamic*

---

<sup>282</sup> NAGY Gábor Zsolt: A MOODLE tanulási környezet a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Pedagógiai és Pszichológiai Intézetének mindennapjaiban. In: Tudományos Közlemények, 25. sz. 2011. p. 298.

*Learning Environment* angol kifejezés rövidítése, azaz moduláris objektumorientált dinamikus tanulási környezet. A Moodle egyszerre tekinthető kurzus- (*Content/Course Management System* = *CMS*) és oktatáskezelő rendszernek (*Learning Management System* = *LMS*)<sup>283</sup>, illetve olyan web 2.0-ás környezetbe ágyazott internetes alkalmazásnak, amellyel az oktatók hatékony virtuális oktatási környezetet (*Virtual Learning Environment* = *VLE*) hozhatnak létre.<sup>284</sup> A Moodle honlapjának adatai szerint jelenleg 67 145 regisztrált aktív oldal működik 217 országban világszerte, ebből Magyarországon pillanatnyilag 330<sup>285</sup>, bár ez a szám napról napra változik.

A rendszer telepítését követően a belépéshez az ETR-ben (Egységes Tanulmányi Rendszer) használt azonosító kód és jelszó szükséges. Minden ELTE polgár, így az önértékelésben részt vevő, azonosítóval még nem rendelkező munkatársak is a Quaestura Hallgatói Ügyfélszolgálati Irodától kaptak kódot és jelszót. A bejelentkezést követően az ábrán látható kezdőoldal „Online felületeim” menüpontja alatti blokkból a megfelelő oktatási program kiválasztásával lehet eljutni az önértékelés e-learning felületére.



27. ábra: Az önértékelés online felülete az ELTE e-learning rendszerében.

<sup>283</sup> NAGY Gábor Zsolt már idézett (282. lábjegyzet) cikkében a keretrendszer kifejezés helyett a tanulásmenedzsment-rendszer használatát javasolja.

<sup>284</sup> MOLNÁR György – HORVÁTH Cz. János: Tapasztalatok elektronikus tanulási környezetről: a Moodle oktatási keretrendszer leírása, használata. In: Híradástechnika, 65. köt. 5–6. sz. 2010. p. 31.

<sup>285</sup> Az adatok forrása a Moodle honlapja. Forrás: <http://moodle.org/sites> [Letöltés: 2012. április 10.]

Az oldal, szerkezetét tekintve, három fő részre osztható. A középső „Az online felület tartalma” elnevezésű területen láthatók a tematikus vagy kronologikus rendben feltöltött oktatási anyagok, melyet balról és jobbról az adott oktatási programot kísérő modulok és a rendszer kezelését szolgáló vezérlőelemek fognak közre. Ahhoz, hogy minden beállítási lehetőség elérhetővé váljon, szerkesztői/oktatói jogosultság szükséges, melynek birtokában láthatóvá válik az oldal tetején elhelyezkedő „Szerkesztés bekapcsolása” felirat.

The screenshot displays the Moodle system editor interface. At the top, there's a header bar with 'ELTE eLearning' and 'Önértékelők'. Below this, the interface is organized into three main columns. The left column contains a 'Jó reggelt' (Good morning) section with a user profile for 'Köntös Nelli' and a 'Kilépés' (Logout) button. Below this are sections for 'Online felületeim' (Online interfaces), 'Tevékenységek' (Activities), 'Elkövetkező események' (Upcoming events), and 'Legutóbbi tevékenység' (Last activity). The central column, titled 'Az online felület tartalma' (Content of the online interface), shows a list of course sections under 'Archívum 2010', including 'Tartalom fórum', 'Bizonyítékok', and 'Mintául ajánlott dokumentumok'. The right column contains sections for 'Könnyebb olvashatóság' (Easier readability), 'Online felhasználók' (Online users), 'Személyek' (Persons), 'Adminisztráció' (Administration), 'Oktatóm' (Teacher), 'Wikipedia', and 'Kursusértékelés' (Course evaluation). The 'Adminisztráció' section includes links for 'Beállítások', 'Pontok', 'Eredmények', 'Csoportok', 'Ügyfélszolgálat', 'Kurzustartalom másolása', 'Kurzustartalom letöltése', 'Vendég meghívása', 'Visszaállítás', 'Importálás', 'Jelentések', 'Kérdések', 'Fájlok', and 'Profil'. The 'Kursusértékelés' section shows a star rating system with the text 'Értékelje a kurzust!' and 'No ratings given'.

28. ábra: A Moodle rendszer szerkesztői felülete.

A képernyő bal oldalsávjának első eleme a bejelentkező személy alapadatait tartalmazó üdvözlő üzenet. Az alatta lévő „Online felületeim” mezőben látható, hogy mely oktatási programok résztvevője a felhasználó. A harmadik „Tevékenységek” blokk tartalma változó. Az itt megjelenő lehetőségek száma és típusa attól függ, hogy az oktatófelület létrehozója milyen modulokat használ. A választható tevékenységek köre igen szerteágazó, az ELTE könyvtári hálózatának önértékelő csoportjai ezek közül a *tananyag*, a *fórum*, a *wiki* és a *fogalomtár* tevékenységeket használták, melyek részletesen a cikk későbbi fejezeteiben kerülnek bemutatásra. Az „Elkövetkező események” naptármodulként működik, az adott kurzushoz rögzített események időpontjára emlékeztet. A „Legutóbbi tevékenység” panel pedig az utolsó belépés óta az oldalon történt aktivitásokat, módosításokat mutatja.

Áttérve a képernyő jobb oldalán látható vezérlőelemekre, az első, a felület könnyebb olvashatóságának beállítására szolgál. Az ikonok segítségével a betűméret, illetve a szöveg kontrasztja egyaránt növelhető vagy csökkenthető. Az alatta lévő, „Online felhasználók” elnevezésű blokk azokat a felhasználókat mutatja, akik az adott képzési program tagjai, és az utóbbi 60 percben jártak az oldalon. A harmadik, „Személyek” kategórián belüli „Résztevők” menü-pontra kattintva megnézhető, hogy kik csatlakoztak az adott programhoz. A tagok listája különböző részletezettségű adattartalommal jeleníthető meg, attól függően, hogy a felhasználó milyen részletességgel adta meg azt a saját profiljában. A teljes megjelenítés tartalmazza a személy fényképét (ha feltöltötte), nevét, ETR kódját, e-mail címét, földrajzi adatát és a rendszerbe történő utolsó bejelentkezésének időpontját

**Önértékelés**

Résztevők   Blogok   Megjegyzések

Online felületeim: Önértékelők

-nál hosszabb ideje tétlen felhasználók megmutatása: időszak kiválasztása

Felhasználók felsorolása: Kévsébe részletes

Jelenlegi szerep: Minden

**Minden résztvevő: 58**

Név: Minden A Á B C D D Z E É F G G Y H I J K L M N N Y O Ó P Q R S S Z T T Y U Ü Ü V V W X Y Z Z S  
EHA: Minden A Á B C D D Z E É F G G Y H I J K L M N N Y O Ó P Q R S S Z T T Y U Ü Ü V V W X Y Z Z S

Oldal: 1 2 3 (Következő)

Felhasználó képe	Név / EHA	Város/falu	Ország	Utolsó belépés	Választás
	Orosz-Tolnai Eszter ORESAAE.ELTE		Magyarország	most	<input type="checkbox"/>
	Köntös Nelli KONMBGB.ELTE	Budapest	Magyarország	46 perc 17 mp	<input type="checkbox"/>
	Vietorisz Gabriella VIGKAAE.ELTE	Budapest	Magyarország	7 nap 16 óra	<input type="checkbox"/>
	Dániel Szonja DASKAAB.ELTE	Budapest	Magyarország	12 nap	<input type="checkbox"/>
	Pór Dorottya PODLAAO.ELTE		Magyarország	14 nap 17 óra	<input type="checkbox"/>
	Schalbert Edit SCETAEE.ELTE		Magyarország	17 nap 19 óra	<input type="checkbox"/>
	Jávör Zoltán JAZMAAPELTE		Magyarország	19 nap 17 óra	<input type="checkbox"/>

29. ábra: Az önértékelés résztvevőinek nyilvántartása.

(nap, óra, perc pontossággal). A listából továbblépve a felhasználó adatlapjára megtalálható az online kurzusba való bejelentkezésének első dátuma is és a további oktatási programok felsorolása, amelyekben részt vesz. Láthatóvá válik ezeken kívül a kurzusban betöltött szerepe, azaz a hozzáférési jogosultságának szintje.

A Moodle rendszerben a felhasználók lényegében négy fő jogosultsági szint szerinti csoportba (adminisztrátor/rendszergazda, szerkesztő/oktató, hallgató, vendég) sorolhatók, attól függően, hogy milyen megtekintési, szerkesztési és beállítási lehetőségek érhetők el számukra. Az említett felhasználói kategóriák további differenciálása is lehetséges. Az önértékelés e-learning felületének kialakításakor a résztvevőktől elvárt feladatokhoz szükséges hozzáférési szinteket és szerepköröket a projektvezetés határozta meg. Az önértékelők közül szerkesztői jogosultsággal 4, hallgatói hozzáféréssel 54 személy rendelkezett.

A következő vezérlő elem, az „Adminisztráció” tartalmazza a rendszer beállításának legtöbb lehetőségét, melyeket a következő fejezet részletesen bemutat. A jobb oldali menüsorban található továbbá a „Wikipedia”, amely az e-learning rendszeren keresztül teszi kereshetővé a Wikipedia tartalmait. Az utolsó „Kurzus értékelés” pont a hallgatók számára teszi lehetővé az adott kurzus értékelését, csillagok formájában.

### Az önértékelés Moodle felülete

Szerkesztői/oktatói jogosultság birtokában a szerkesztési funkció bekapcsolásával minden tevékenység mellett különböző ikonok jelennek meg, melyek jelentését röviden a következő táblázat foglalja össze.

	áthelyezés balra, jobbra		csoportmód beállítása
	áthelyezés felfelé, lefelé		fórum
	sorrendcsere		külső honlap csatolása
	adott egység törlése		fogalomtár
	szerkesztés		tevékenység látható / rejtett
	megjegyzés hozzáadása		mappa
	tananyag		wiki
	aktuális téma kijelölése		szerep átadása
	egy vagy több téma mutatása		súgó megjelenítése

16. táblázat: Ikonok és jelentésük az ELTE e-learning rendszerében.

A szerkesztés bekapcsolásával elérhetővé válik továbbá az „Adminisztráció” menüpont minden eleme, melyek a következőkben ismertetett beállítási lehetőségeket foglalják magukban.

## Beállítások

Kurzusbeállítások szerkesztése

Általános

Teljes név

Onértékelés

Rövid név

Onértékelők

A kurzus azonosítószáma

Összefoglaló

Trebuchet

1 (8 pt)

Nyelv

B I U S

x<sub>2</sub> x<sub>1</sub>

Útvonal:

Forma

Témaforma

Hetek/témák száma

1

A kurzus kezdésének dátuma

17 szeptember 2010

Rejtett részek

A rejtett részek tömör formában jelennek meg

Megjelenítendő hírek száma

10

Pontok megmutatása

Igen

Aktivitási jelentés megmutatása

Igen

Maximális feltöltési méret

20 MB

Ez metakurzus?

Nem - Ehhez a kurzushoz már vannak szokásos beiratkozások.

Beiratkozások

Beiratkozási segédprogramok

Portál alapbeállítása (Belső beiratkozás)

Alapbeállítás szerinti szerep

Portál alapbeállítása (Hallgató)

A kurzus felvehető

Nem Igen Időtartam

Kezdési időpont

10 április 2012

Kikapcsol

Befejezési időpont

10 április 2012

Kikapcsol

Beiratkozási időszak

Korlátlan

Beiratkozás lejártáról szóló értesítés

Értesítés

Nem

Tanulók értesítése

Nem

Lejárat

10 nap

Csoportok

Csoportos részvétel

Nincs csoport

Érvényesítés

Nem

Alapértelmezett csoportosítás

Egy sem

Felvehetőség

Felvehetőség

A kurzus elérhető tanulók számára

Beiratkozási kód

Megmutat

Vendégek bekapcsolódása

Nincs engedélyezve vendégeknek

Nyelv

Nyelv érvényesítése

Érvényesítés nélkül

Szerep átnevezése

Rendszergazda

Kurzuskészítő, kari ügyfélszolgálat

Oktató

Nem szerkesztő oktató

Hallgató

Vendég

Hitelesített felhasználó

Vendéghallgató

BTK Ügyfélszolgálat

Vendéghallgató másolás 1

Vendéghallgató másolás 2

Kari Adminisztrátor

Ügyfélszolgálat

pszichologia\_vendeg

Változás mentése

Mégse

**30. ábra: Kurzusbeállítások szerkesztése.**

*Általános*

Az első egység a legalapvetőbb kurzusbeállítások szerkesztését biztosítja. A program teljes és rövid neve, azonosító száma nem módosítható, ez az ETR-ből származó adat. A kurzus készítője ezen a panelen adhatja meg a kurzus létrehozásának és működésének célját összefoglaló rövid szöveges leírást, illetve kiválaszthatja a kurzus formáját. Az önértékelés e-learning felülete a „témaformát” használta, de ezen kívül rendelkezésre áll több különböző forma is (LAMS-kurzusforma, Project Format, SCORM-forma, fórumforma és heti forma). Ezt követően a programhoz tartozó hetek/témák száma határozható meg 1 és 52 között, illetve a kurzus kezdésének dátuma (év, hónap, nap pontossággal). A kurzusok rejtett részeinek megjelenítési beállításával a kurzus indítója azt befolyásolhatja, hogy a kurzusában lévő rejtett tartalmak miként jelenjenek meg a szerkesztői jogosultsággal nem rendelkező felhasználók számára: tömör, de látható formában, vagy pedig a rejtett részek maradjanak teljesen láthatatlanok. A következő lépésben a kurzussal kapcsolatos megjelenítendő hírek száma választható ki 0 és 10 között.



Az alatta lévő „Pontok megmutatása” lehetőség az önértékelés folyamatában nem került felhasználásra. Az „Aktivitási jelentés megmutatása” funkció a kurzus résztvevőinek tevékenységéről készített naplófájlok megjelenítésére vonatkozik. A jelentések részletes információt közölnek a felhasználók által végzett lépésekről, a rendszerbe való bejelentkezés pillanatától kezdve a kilépésig. A saját tevékenységéről szóló jelentést az adott felhasználón kívül egyedül a szerkesztői jogosultsággal rendelkezők láthatják. A „Maximális feltöltési méret” megadásával minden kurzus esetében megszabható, hogy mekkora lehet a felhasználók által feltölthető legnagyobb állomány mérete (0 bájt és 55 MB között). Már az önértékelés előkészítésekor fontos szempont volt a projektvezetés számára, hogy minden, a folyamat során használt és keletkezett dokumentum megőrzésre kerüljön, és minden aktivitás dokumentálása megtörténjen, továbbá a rendszer tárolókapacitása ne akadályozza a munkát. A következő „metakurzus” opció bekapcsolása esetén a kurzus olyan közös területként használható, amely lehetővé teszi a konkrét kurzusok résztvevőinek, hogy kapcsolatot tartsanak fenn egymással. Egy metakurzussal meghatározott szempont szerint összetartozó kurzusokat vagy tantárgyi területeket lehet összekapcsolni, csoportosítani.

#### *Beiratkozások*

A második blokkban a beiratkozásokkal kapcsolatos beállítások láthatók. Első lépésként az adott kurzus esetében használatos interaktív beiratkozási segédprogramot lehet kiválasztani és a hozzá kapcsolódó alapbeállítás szerinti szerepet. A következő pont azt határozza meg, hogy a felhasználók önmaguk beiratkozhatnak-e az oktatási program alapbeállítás szerinti interaktív beiratkozási segédprogramjával vagy sem. Az ELTE könyvtári hálózatának önértékelő kurzusa nem vehető fel, így biztosítva azt, hogy az e-learning felületen tárolt tartalmakhoz csak az értékelésbe bevont munkatársak és a projektvezetés férhessenek hozzá. A következő lépésben a kurzus kezdési és befejezési időpontja állítható be, amelyre az önértékelési projektben nem volt szükség, mivel a tanulmányi időszakoktól függetlenül folyamatos munka zajlott az e-learning felületen.

#### *Beiratkozás lejártáról szóló értesítés*

Ha az oktatási programot meghatározott időhatárok között hirdetik meg, a rendszer képes üzenetet küldeni a beiratkozás lejártáról. Ennek megfelelően megadható az értesítés küldésének lehetősége, továbbá az, hogy az értesítést a tanulók is megkapják-e,



majd a napok száma 1 és 30 között, amennyivel a lejáratí idő előtt kiküldésre kerül az értesítés. Az önértékelés esetében nem határoztak meg beíratkozási határidőt. A feltöltött tartalmak a program lezárását követően is elérhető maradtak.

### *Csoportok*

A negyedik panelen a csoportokkal kapcsolatos funkciók érhetőek el. Ennek beállításával az önértékelésbe bevont munkatársak a képviselt intézményeknek megfelelő online csoportokban dolgoztak. A kurzusban való csoportos részvétel beállításakor három lehetőség közül lehet választani:

- Nincsenek csoportok: ebben az esetben minden személy ugyanahhoz az egyetlen nagy közösséghez tartozik.
- Különálló csoportok: ennél a beállításnál az egyes csoportok tagjai csak a saját csoportjukat látják, a többi nem.
- Látható csoportok: az egyes csoportok résztvevői egyaránt látják a saját és más csoportok tevékenységét is.

A kurzusban való csoportos részvétel két szinten határozható meg:

- Kurzusszint: a kurzusszinten kialakított csoportos részvétel az adott kurzuson belül meghatározott összes tevékenység alapvető részvételi módja.
- Tevékenységszint: a csoportokat támogató egyes tevékenységek meghatározhatják saját csoportosítási módjaikat.

A következő „érvényesítés” és „alapértelmezett csoportosítás” beállítás alkalmazása az önértékelők e-learning felületén nem volt szükséges.

### *Felvehetőség*

A felvehetőség meghatározásával a kurzus elérhetővé tehető, vagy éppen elrejtendő a felhasználók számára. Az elrejtett kurzust csak a szerkesztői jogosultsággal rendelkező személyek láthatják. A kurzusfelvételi kulcs belépési kódként működik, melynek ismerete nélkül nem lehet csatlakozni a kurzushoz. Az oktatási programokba – a szükséges feltételek megadását követően – vendégként is be lehet kapcsolódni, ha a kurzus szervezője ezt engedélyezi.

## Nyelv

A rendelkezésre álló négy nyelv (német, angol, francia, magyar) egyikének kiválasztásával a rendszer kezelőfelületének nyelvi beállítása végezhető el.

## Szerep átnevezése

A szerep átnevezése opcióval megváltoztatható az egyes szerepek elnevezése a kurzusban, például az „Oktató” helyett használható a „Moderátor” vagy a „Projektvezető” forma. Az átnevezés a szerephez tartozó engedélyeket nem befolyásolja, csupán a megjelenő név módosul. Ezzel a lehetőséggel az önértékelés során nem élt a projektvezetés.

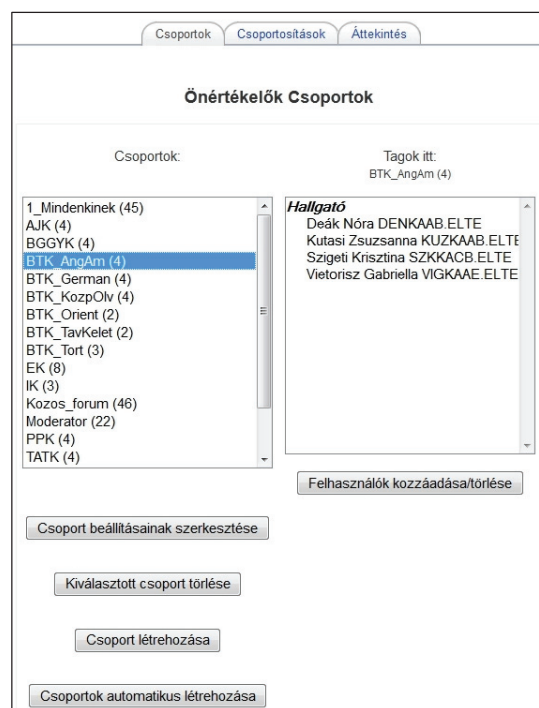
## Pontok

Az „Adminisztráció” belül a következő beállítási lehetőség a „Pontozói jelentés” megtekintése. Ezt a funkciót az ELTE könyvtárainak hálózata az önértékelés során nem használta.

## Eredmények

Az „Eredmények” menüpont által kínált eredményjelentés-készítési funkciót sem használta az ELTE könyvtárainak hálózata az önértékelés során.

## Csoportok



Az önértékelésben részt vevő minden munkatárs a különböző együttműködési rendszerekben betöltött szerepe alapján több csoport munkájába is bekapcsolódott. Az egyes csoportok létrehozását és a már meglévők kezelését, átalakítását biztosító felületen 18 csoport került kialakításra. Az egyes csoportok elnevezése mögötti kerek zárójelben a tagok száma látható. A csoport nevére kattintva megjelennek a résztvevők nevei, a kurzusban betöltött szerepük szerinti sorrendben, elől az oktatói, utána a nem szerkesztő oktatói, majd a hallgatói

31. ábra: Csoportok szerkesztése a Moodle-ban.

jogosultsággal rendelkező személyek, illetve azok, akik a csoportban több különböző szerepet töltenek be egyszerre. Szerkesztői jogosultság birtokában a csoportok átnevezhetők, leírásuk átszerkeszthető, a „Felhasználók hozzáadása/törlése” funkció bekapcsolásával az összetételük is megváltoztatható.

#### *Ügyfélszolgálat*

Az „Adminisztráció” soron következő elemének kiválasztásával szöveges üzenet küldhető az e-learning ügyfélszolgálatra. Az ELTE e-learning rendszerének használatával kapcsolatos technikai segítségnyújtás ügyfélszolgálati pontjai az alábbi karokon működnek: Állam- és Jogtudományi Kar, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar, Bölcsészettudományi Kar, Informatikai Kar, Pedagógikum Központ, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Tanító- és Óvóképző Kar, Természettudományi Kar.

#### *Kurzustartalom másolása*

A funkció használatával minden szerkesztői jogosultsággal rendelkező felhasználó egy már létező e-learning kurzus egészét vagy részeit másolhatja át egy másik kurzusfelületre, a saját számítógépére történő letöltés lépése nélkül.

#### *Kurzustartalom letöltése*

A menüpontot kiválasztva a teljes kurzustartalom zip fájlként tömörített változata tölthető le a felhasználó saját számítógépére. Az önértékelés során különösen fontos volt, hogy minden használt, illetve keletkezett dokumentum meg legyen őrizve, ebben nyújtott segítséget a kurzustartalom letöltésének a lehetősége.

#### *Vendég meghívása*

A kurzusba vendégként bekapcsolódó személyek kiválasztására van lehetőség. A vendégek kizárólag olvasói jogosultsággal rendelkeznek, nincs lehetőségük tartalmak generálására és módosítására. A vendégek beléptetése történhet beiratkozási kulccsal vagy a nélkül.

#### *Visszaállítás*

Egy adott kurzus előzetes mentését követően ez a funkció biztosítja a tartalom minden elemének visszatölthetőségét, visszaállítását.

### Importálás

Tevékenységek és csoportok importálhatók már meglévő kurzusból, melyre akkor van lehetőség, ha más kurzusnak a szerkesztő oktatói vagyunk.

### Jelentések

A funkció a rendszer által naplózott események teljes körű áttekintését adja. Szerkesztőként választhatunk a megtekinteni kívánt kurzusok, a kurzuson belül működő csoportok és a résztvevők közül. Megadható, hogy a naplóbejegyzés minden tevékenységet tartalmazzon, vagy csak a kurzus bizonyos összetevőivel (fórumaival, mappáival, fájljaival) kapcsolatos tevékenységeket mutassa. Beállíthatók továbbá a lépések típusai is (minden lépés, nézet, hozzáadás, frissítés, törlés, minden változás). A lekérdezési szempontoknak megfelelően elkészült naplóbejegyzés több különböző formátumban jeleníthető meg, megnézhető az e-learning oldalon, letölthető szöveges, Excel és ODS formátumban. A beállított paraméterekkel lekérdezhetők egy adott nap naplóbejegyzései, de figyelemmel kísérhető a kurzusban jelenleg folytatott tevékenység is.

32. ábra: Jelentések és naplóbejegyzések lekérdezése.

### Kérdések

A menüpont a rendszerbe már felvitt, különböző kategóriák szerint rendezett tesztkérdések adatbázisának elérését teszi lehetővé. Az önértékelés folyamatában ez a modul nem került felhasználásra.

### Fájlok

Az opció kiválasztásával az adott kurzushoz tartozó teljes fájlrendszer áttekintésére van lehetőség. A kurzusban tárolt fájlok kijelölését követően csoportos műveletek

végezhetők velük, például áthelyezhetők más könyvtárba, átnevezhetők, törölhetők, illetve a kijelölt fájlok csoportjából tömörített archívum készíthető, melyre a rendszer visszaállításakor lehet szükség, valamint létrehozható a kurzusban új könyvtár is, melybe a számítógépen lévő fájlok és mappák tölthetők fel.

	Név	Méret	Módosítva	Lépés
	Főkönyvtár			
<input type="checkbox"/>	2010-Az_onertekeles_ertekelese	11.3 MB	6 március 2012, 15:25	Átnevezés
<input type="checkbox"/>	2010-Emlekezetok	288 KB	6 március 2012, 12:11	Átnevezés
<input type="checkbox"/>	2010-Ertekelo_lapok	7 MB	6 március 2012, 12:10	Átnevezés
<input type="checkbox"/>	2010-Kriteriumok	1.3 MB	6 március 2012, 15:33	Átnevezés
<input type="checkbox"/>	2010-Oktatasi_anyagok	1.4 MB	6 március 2012, 12:12	Átnevezés
<input type="checkbox"/>	2010-Utmutatok	22.1 MB	6 március 2012, 12:13	Átnevezés
<input type="checkbox"/>	Oenertekeklo_adatai.doc	102 KB	6 március 2012, 12:10	Átnevezés

A választott fájlokkal...

Könyvtár létrehozása
Mind kijelölése
Kijelölések megszüntetése
Egy fájl feltöltése

33. ábra: Mappák és fájlok kezelési lehetősége.

### Profil

A menüpont a felhasználók saját profiljának beállítási lehetőségeit tartalmazza. A kötelező és lehetséges adatok megadásával tetszőleges részletességgel közölhetők az információk. Lényeges, hogy az e-mail cím rovatban élő, rendszeresen olvasott cím legyen feltüntetve, mivel a fórum-hozzászólásokról küldött értesítéseket a rendszer erre az e-mail címre továbbítja. A szervezeti önértékelésben részt vevő, az ELTE különböző szervezeti egységeiben dolgozó munkatársak és a moderátorok számára nagyon hasznos volt, hogy a projekt indulásától kezdve rendelkezésükre állt ez a kapcsolattartást megkönnyítő funkció.

Profil
Profil szerkesztése
Fórum hozzászólásai
Blog
Megjegyzések
Tevékenységről szóló jelentések

Ország: Magyarország  
Város/falu: Budapest  
E-mail: [kontosn@caesar.elte.hu](mailto:kontosn@caesar.elte.hu)  
Kurzusok: name

- Az ELTE Könyvtárainak hálózata
- Mintakurzus 1
- Mintakurzus 2
- Mintakurzus 3
- Mintakurzus 4
- Mintakurzus 5
- Oktatói közösségi felület

name

- Önértékelés

Első hozzáférés: csütörtök, 9 szeptember 2010, 23:26 (1 év 214 nap)  
Utolsó belépés: szerda, 11 április 2012, 15:47 (5 mp)  
Szerepek: Oktató  
Csoport: 4. Kulcsfolyamatok csoport, Projektmenedzsment, szentendre, Vezetői tréning résztvevői

34. ábra: Felhasználói profil a Moodle-ban

### **8.1.1. A Moodle alkalmazása az ELTE EKSZ szervezeti önértékelési projektjében**

A szervezeti önértékelésben résztvevők munkájuk során az e-learning felület nyújtotta lehetőségek és együttműködési formák közül az alábbi – az elvárt feladatok megvalósítását leginkább megkönnyítő – funkciókat használták.

#### *a.) Az önértékelés előkészítése*

Az értékelés megkezdésekor egy-egy könyvtárról a következő adatokat rögzítették egy közös dokumentumban: a könyvtár címe, telefonszáma, az önértékelési csoport vezetőjének neve és elérhetősége, az önértékelési csoport tagjainak neve és elérhetősége, végül pedig az önértékelési csoport külső moderátorának neve és elérhetősége. A dokumentum e-learning felületen történő közzététele jelentősen megkönnyítette a résztvevők egymás közötti kapcsolattartását.

#### *b.) Az önértékelők képzése*

Az értékelést végző csoportok heterogén összetétele és a Moodle rendszer kezelésével kapcsolatos eltérő előismeretei miatt az új munka- és kommunikációs felület funkcióinak elsajátításához a résztvevők két alkalommal kaptak tájékoztatást és képzést. Az első alkalommal az e-learning felületének általános bemutatása mellett, az önértékelők motiválása és támogatása volt a cél. Az oktatáson bemutatott prezentációkat, melyek kiegészültek különböző szakirodalmi forrásokkal is, önálló mappában gyűjtötték össze, annak érdekében, hogy az önértékelés során mindvégig hozzáférhetők legyenek minden munkatárs számára. A második tréning a Moodle felületének az önértékelő csoportok számára elkészített változatát mutatta be: a közös és a csoportok saját fórumainak használatát, a fájlok feltöltésének és kezelésének lehetőségeit, a munkaanyagok verzióinak jelölési rendszerét, illetve a fájlok elnevezésének rendjét.

#### *c.) Útmutató az önértékeléshez*

Az önértékelők képzésével párhuzamosan kezdetét vette az értékelés vezérfonalául szolgáló Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszernek az ELTE könyvtári hálózatra szabott változatának kidolgozása. Az intézményspecifikus elemeket tartalmazó útmutató összeállításához szükséges szakmai háttéranyagokat, segédleteket és korábbi

felméréseket az önértékelés közös e-learning felületén érhetette el az útmutató létrehozásáért felelős munkacsoport. Az útmutató szerkesztése során annak minden verzióját megőrizték. Az értékelést irányító team által kidolgozott, az önértékelés szakmai szempontjait tartalmazó végső útmutató és önértékelési segédletek e-learning felületen való közzététele jelentősen megkönnyítette az önértékelő csoportok munkáját.

#### *d.) Az önértékelés kritériumai*

A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerben szereplő minden kritérium és alkritérium tartalmának és értelmezésének pontosítása érdekében az értékelést irányító team kritériumonként önálló segédleteket készített, melyek szerkezeti felépítésüket tekintve a következő rovatokat tartalmazták:

- a kritérium sorszáma és megnevezése;
- az alkritériumok kapcsolatrendszerének grafikus ábrázolása;
- a kritérium meghatározása;
- a kritérium kulcsfontosságú ismérvei;
- a bizonyítékként felhasználható kötelező dokumentumok;
- a bizonyítékként felhasználható ajánlott dokumentumok;
- a bizonyítékként felhasználható egyéb dokumentumok;
- fogalommagyarázat.

#### *e.) Az értékelő lapok*

Az értékelőlapok szerkezetének kialakítására és könnyű használhatóságára kiemelt figyelmet fordított a projekt vezetése. Minden alkritériumhoz önálló szöveges fájl készült, mely a következő adatelemeket tartalmazta:

- a kritérium sorszáma és megnevezése;
- a kritérium rövid leírása;
- az alkritérium sorszáma és megnevezése;
- a bizonyítékként felhasználható kötelező dokumentumok;
- a bizonyítékként felhasználható ajánlott dokumentumok;
- az alkritérium pontozása;
- az alkritériummal kapcsolatos erősségek;
- az alkritériummal kapcsolatos fejlesztendő területek;
- az alkritériummal kapcsolatos intézkedési elemek;
- az alkritérium vizsgálandó kérdései/megállapítások/bizonyítékok.



Az alkritériumok értékelőlapjait az önértékelők az e-learning felületen létrehozott mappából tölthették le saját számítógépükre.

#### f.) Az önértékelés fórumai

Az önértékelés projektszintű kommunikációjának egyik fontos eleme volt az e-learning rendszerben létrehozott közös fórum. A résztvevők – a fórum beállításai alapján – szabadon indíthattak új témákat, de hozzászólhattak már létező témához is, akár csatolt állományok egyidejű feltöltésével. A konzultációs napok megszervezésében, a meghívók és a program továbbításában nagy segítséget jelentett a fórum alkalmazása. A közös fórum mellett, az értékelő teameken belüli információáramlás elősegítésére a csoportok számára önálló fórumok kialakítására került sor, melyek kiváló lehetőséget nyújtottak az értékelés folyamata közben felmerült szakmai és technikai jellegű kérdések egyeztetésére, az e-learning felületre feltöltött dokumentumokkal kapcsolatos egyéni vélemények, észrevételek megfogalmazására és a határidős feladatok nyomonkövetésére. Az önértékelő csapatok saját fórumait kizárólag a csoporttagok és a csoport moderátora láthatták.

A projekt előrehaladtával az egyre gyakrabban érkező hozzászólások követését segítette, hogy a rendszer a fórumra küldött üzenetekből – a harminc perces módosítási, illetve törlési lehetőség elteltével – másolatot küldött e-mailben a feliratkozott tagoknak. A fórumok használatával sikerült elérni, hogy az egyetem különböző szervezeti egységeiben dolgozó munkatársak a közös virtuális felületen igazi „csapatként” tudtak együttműködni. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az e-mailen történő üzenetváltáshoz képest a fórumok jóval hatékonyabb kommunikációs eszközként működtek.

Feliratkozás minden fórumra  
Leiratkozás minden fórumról

Általános fórumok				
Fórum	Leírás	Viták	Feliratkozott	
Általános fórum	A K21 2011. évi munkájának általános fórumai	32	Igen	
Projektmenedzsment fórum	A projektmenedzsment fórumai. Tagok: - Ficzkó Zsuzsanna - Kálóczi Katalin - csoportvezetők	2	Igen	
Folyamatleltár	A folyamatleltár készítésével kapcsolatos fórum	1	Igen	
Általános hírek, szervezkedés stb. - Hírfórum	Általános hírek és közlemények	8	Igen	

Tanulási fórumok				
Szakasz	Fórum	Leírás	Viták	Feliratkozott
2	Mit olvastam? - fórum	Mindenki számára hasznos olvasmányok ajánlása.	3	Igen
	Mintadokumentumok - fórum	Mintadokumentumokkal kapcsolatos fórumtémák	3	Igen
3	Könyvtárvezetők - fórum	Az önértékelésben résztvevő könyvtárak vezetőinek fórumai	10	Nem

35. ábra: Az önértékelők néhány fóruma a Moodle-ban.

*g.) Az önértékelő csoportok dokumentációs felülete*

Az önértékelés megkezdésekor minden munkacsoport kritériumonként és alkritériumonként összegyűjtötte azokat a dokumentumokat, amelyek az értékelés eredményeként megfogalmazott állítások bizonyítékául szolgálhattak. A kötelező, ajánlott és egyéb dokumentumokat önálló könyvtárba, szöveges fájlok formájában helyezték el az egyes csoportok e-learning felületén. A fájlok feltöltésével és közzétételével sikerült minimális szintre csökkenteni a csoportokon belül a bizonyítékok felkutatásának párhuzamosságait, mely hatékonyabb időgazdálkodást eredményezett. A 2010-ben folytatott szervezeti önértékelés eredményeit, az egyes önértékelő csoportok konszenzuson alapuló megállapításait és pontozását tartalmazó dokumentumok a projekt e-learning felületén önálló, az értékelést végző könyvtárak szerint létrehozott mappákba kerültek feltöltésre és archiválásra. A gyűjtemény részét képezik az önértékelő csoportok találkozóin készült emlékeztetők és jegyzőkönyvek, valamint a projekt lezárásakor bemutatott egyéni összegző prezentációk is. Minőségirányítási rendszerekkel szemben támasztott dokumentációs követelmények teljesítéséhez szintén nélkülözhetetlen a megfelelő gyűjtési, tárolási és archiválási lehetőségeket biztosító elektronikus felület.

*h.) Emlékeztetők, jegyzőkönyvek*

A projekt időtartama alatt az önértékelő csoportok és a moderátorok együtt és külön-külön is számos konzultációs és prezentációs napot tartottak, amelyeken közösen vitatták meg az önértékelés során felmerült kérdéseket és nehézségeket, valamint az értékelő lapokkal és a pontozási rendszerrel kapcsolatos bizonytalanságokat. Előfordult, hogy néhányan nem tudtak részt venni az értekezleteken, számukra nagyon hasznosnak bizonyultak az összejövetelek témáit és megállapításait részletesen rögzítő emlékeztetők és jegyzőkönyvek. A dokumentumok tartalmazták az értekezlet összehívásának okát, címét, témáit, a résztvevők számát, név szerinti listáját (mellékelt jelenléti ív formájában), az emlékeztető készítőjének nevét, a találkozó helyszínét és időpontját, valamint a következő konzultációs nap idejét.

*i.) Wiki – a gyakran ismételt kérdések tárhelye*

A Moodle wiki moduljában az értékelést irányító team az önértékeléssel és a Moodle kezelésével, beállításával kapcsolatos gyakran ismételt kérdések (GYIK) és válaszaik

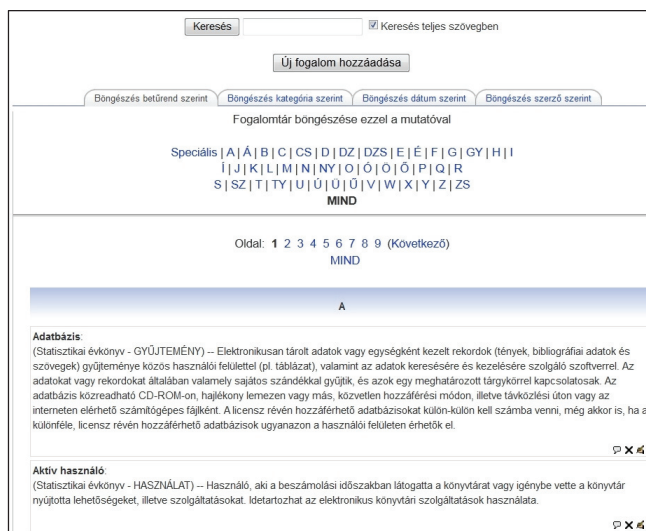
gyűjteményét hozta létre. A kérdések témakörönkénti csoportosításával egy – elsősorban a gyors tájékozódást segítő – felület készült el, melynek szerkesztésébe minden résztvevő bekapcsolódhatott a tartalom hozzáadása, bővítése vagy módosítása céljából.

#### j.) Külső honlapok csatlakoztatása az e-learning felülethez

Az e-learning rendszer „Honlap hozzáadása” funkciójának használatával távoli online tartalmak bekapcsolására is lehetőség volt, ezáltal a megadott URL címekhez tartozó külső weboldalak, a közös felületen elérhető anyagok szerves részévé váltak, a Moodle rendszer felesleges terhelése nélkül. A szervezeti önértékelés során a projekt vezetése a témakör válogatott külföldi szakirodalmának szemléjét bocsátotta a munkatársak rendelkezésére ily módon.

#### k.) Fogalomtár

A Moodle fogalomtár modulja segítségével az egyes könyvtári vonatkozású statisztikai fogalmak meghatározásának szótárszerű gyűjteménye jött létre. Ezeknek a fogalmaknak az egységes értelmezése elengedhetetlen volt az önértékelés eredményessége szempontjából. A fogalomtár szerkezete a hagyományos szótárak felépítésének felelt meg, a kifejezések és szócikkek betűrendben követték egymást. Előnye viszont egy nyomtatott szótárral szemben, hogy az önértékelésben résztvevők közösen hozhatták létre és fejleszthették. A szócikkek végén található három ikon közül az elsővel megjegyzést lehetett hozzáfűzni az eredeti szócikkhez, a második ikonnal törölhetővé vált az adott szócikk, a harmadikat választva pedig a már létező szócikk szövegét szerkeszthették. A szócikkhez legfeljebb 20MB méretű fájlt is csatolhattak. A fogalomtárban rögzített kifejezések különböző módon kereshetők, lehet böngészni a szócikkek betűrendje szerint, a megadott kategóriák alapján, a szócikk felvitelének dátuma és szerzőjének neve szerint is, emellett lehetőség van rá, hogy a fogalmakra mutató hivatkozások automatikusan jöjjenek létre a kurzusban az adott fogalom összes előfordulásánál.



36. ábra: Az önértékelők közös fogalomtára.

### 8.1.2. A Moodle rendszerrel kapcsolatos tapasztalatok összegzése

Az ELTE könyvtári hálózatának önértékelése során a Moodle mindvégig megbízható technikai hátteret adott. Az együttműködés térbeli és időbeli korlátait áthidaló e-learning rendszer egyszerre nyújtott közösségi teret, kommunikációs csatornát és a résztvevők tudásmegosztását támogató felületet. Éppen ezért a projektet érzékenyen érintette a hír, amikor tudomásunkra jutott, hogy az egyetem elektronikus tanulmányi rendszerének (ETR) cseréjét követően, 2013 tavaszától az ELTE e-learning rendszer helyét a **Neptun Meet Street** (NMS), a Neptun e-learning rendszere veszi át. Az új programmal való ismerkedés kezdeti szakaszában egyelőre bizonytalan, hogy a projekt milyen mértékben tudja majd átvinni, „átmenteni” a korábbi, már bevált struktúrákat és kommunikációs lehetőségeket az új felületre. Bízunk benne, hogy a migráció sikeres lesz, sőt mit több, a Neptun Meet Street a korábbiakhoz képest még hatékonyabban tudja majd szolgálni az EKSZ minőségfejlesztési munkáját. Mindazonáltal a 2013-ban tervezett második szervezeti önértékelés során – támogató rendszertől függetlenül – az alábbi **tapasztalatokat** kell szem előtt tartunk:

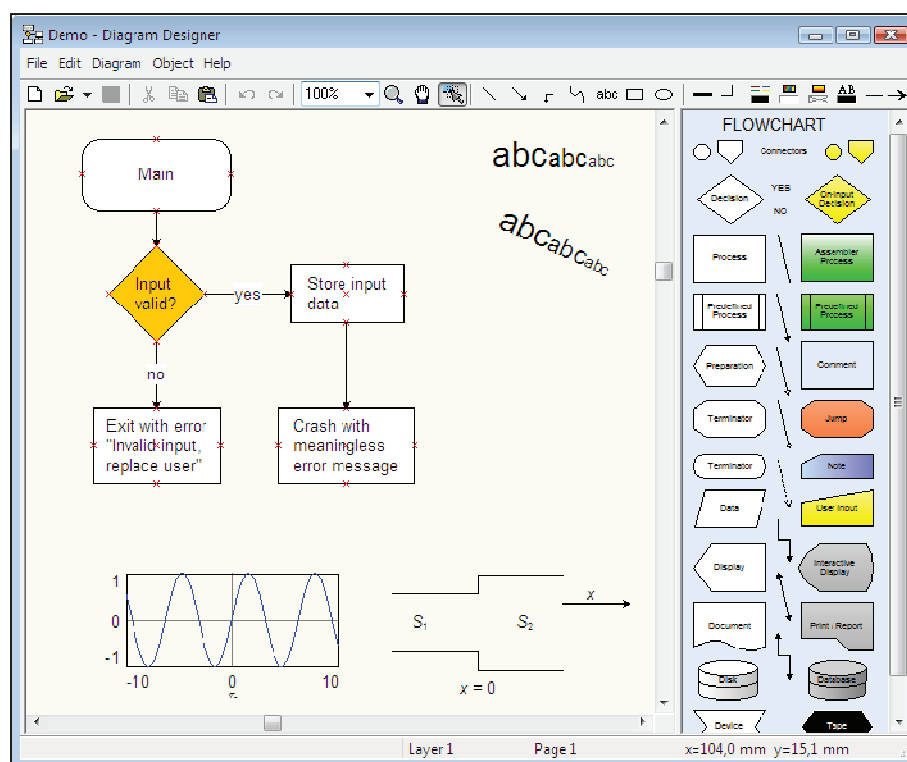
- Az e-learning felület kiépítése, **működtetése** és folyamatos **fejlesztése** fokozott körültekintést igényel. A tevékenységért felelős személytől/személyektől megfelelő szintű felkészültséget kíván meg. Ésszerű **feladatmegosztás** kialakításával a rendszer minden szegmensére kellő figyelem fordítható.
- Az egyes résztvevőkhöz rendelt **felhasználói jogkörök** megállapítását az elvárt feladatoknak és tevékenységeknek megfelelően célszerű még idejében megtervezni. A hatáskörök kijelölését vagy a korábbi szerepkörök módosítását már a projekt megkezdése előtt el kell végezni.
- A Moodle rendszert bemutató **képzések megszervezése** az önértékelésbe bekapcsolódó új munkatársak esetében központi kérdés. Az e-learning felülettel kapcsolatos ismeretek elsajátítása és a rendszer magabiztos kezelése kulcsfontosságú a projekt sikeressége szempontjából.
- A következő önértékelés megkezdésekor ösztönözni kell a résztvevőket a **közös és csoportfórumok használatára**, hogy a többség érdeklődésére számot tartó kérdések és javaslatok közreadásának legfőbb színtereivé válhassanak.

- A fórumbejegyzések létrehozásakor törekedni kell arra, hogy a hozzászólások mindig a **megfelelő fórumban** történjenek, így biztosítva azt, hogy a címében megjelölt témakör iránt érdeklődők a számukra releváns információkat olvashassák.
- Az e-learning **fájlrendszerének** kialakításakor, a különböző fájlok elnevezésében javasolt az ékezetes karakterek mellőzése, mert ezeket a Moodle rendszer automatikusan és kíméletlenül alakítja át (pl. önértékelés\_émlekeztetői.doc kiinduló fájlnevből oenertekeles\_emlekeztetoei.doc lesz), továbbá az egyes változatok nyomon követéséhez nem nélkülözhető a dokumentumok keletkezési idejének és verziószámának megadása sem.
- A Moodle-ben rendelkezésre álló **jelentések és naplóbejegyzések kiértékelésével** a külső moderátorok még hatékonyabban működhetnek, látva csoportjuk aktivitásának alakulását az e-learning rendszerben, a megfelelő pillanatban tudnak segítséget nyújtani a résztvevőknek.
- Felkészülve a rendszer esetleges működési zavaraira vagy a verzióváltásokra, célszerű meghatározott időközönként **biztonsági mentést** készíteni az e-learning felületen létrehozott tartalmak és tevékenységek hosszú távú megőrzése érdekében.

## 8.2. A folyamatok grafikus ábrázolását segítő szoftveres megoldások

A folyamatszabályozás helyi rendszerének kialakításakor a résztvevők munkájának megkönnyítése és hatékony együttműködése érdekében több újszerű technikai megoldást bevezetését kezdeményeztem. A folyamatmenedzsment űrlap folyamatábráinak megszerkesztéséhez egy ingyenes rajzprogramot, a **Diagram Designer** 1.24-es verziószámú kiadását hívtuk segítségül, amellyel vektor alapú diagramokat készíthetünk tetszőleges elrendezésben. A szoftver által kezelt formátumok között megtalálhatóak a jól ismert képi formátumok (BMP, JPEG, GIF, stb.). Használatát megkönnyíti, hogy magyar nyelvű kezelőfelület is beállítható hozzá. A programhoz 30 mintaobjektum (Template palettes) tölthető le, melyek a különböző felhasználási területek jellegzetes ábrázolási elemeit (pl. nyilak, elektronikai szimbólumok, genogram – családfa – minták, sokszög ábrák) kínálják, alkalmazásukkal meggyorsítva a szerkesztés folyamatát. A programot 2003 óta a dán

MeeSoft cég jegyzi, fejlesztője Michael Vinther. A program legfrissebb verzióját (1.26) 2013. január 6-án adták ki. Teljes dokumentációja angol és francia nyelven érhető el.<sup>286</sup>



37. ábra: A Diagram Designer szoftver kezelőfelülete.<sup>287</sup>

A folyamatábrák szerkesztéshez természetesen további alkalmazások is elképzelhetők. Az ingyenes programok között érdemes megemlíteni a **Cacoo-t**<sup>288</sup>, amely valós idejű online csoportmunkára használható, vagy az üzleti folyamatok modellezésére is alkalmas **ARIS Express-t**<sup>289</sup>. A **Draw.io**<sup>290</sup> elnevezésű ingyenes online diagramszerkesztő pedig képes összekapcsolódni a Google manapság oly népszerű szolgáltatásával, a Drive-val. A térítéses programok közül kiemelendő a **Microsoft Visio** elnevezésű szoftvere, mely szintén a folyamatábrák, alaprajzok, ütemtervek, hálózati diagramok elkészítéséhez nyújt segítséget, azonban az önértékelés költségkerete nem tette lehetővé a program beszerzését.<sup>291</sup>

<sup>286</sup> Diagram Designer help. Forrás: <http://meesoft.logicnet.dk/DiagramDesigner/help.htm> [Letöltés: 2013. január 18.]

<sup>287</sup> Az ábra forrása: <http://meesoft.logicnet.dk/DiagramDesigner/> [Letöltés: 2013. január 18.]

<sup>288</sup> A programról és használatáról bővebben: <https://cacoo.com/lang/hu/> [Letöltés: 2013. június 6.]

<sup>289</sup> A programról és használatáról bővebben: <http://www.ariscommunity.com/aris-express> [Letöltés: 2013. június 6.]

<sup>290</sup> A programról és használatáról bővebben: <https://www.draw.io/> [Letöltés: 2013. június 6.]

<sup>291</sup> A programról és használatáról bővebben: <http://office.microsoft.com/hu-hu/visio/> [Letöltés: 2013. június 3.]



### 8.3. A szervezeti önértékelés automatizálása a magyar közigazgatásban

A közigazgatási intézményekkel szemben egyre inkább elvárás, hogy növekedjen az igazgatási munka hatékonysága és minősége, alakuljon ki egy egyszerűbb, gyorsabb, költségtakarékosabb közigazgatás.<sup>292</sup> A közigazgatás minőségfejlesztésének kérdését nem csak az Európai Unió kezeli fontos kérdésként, hanem ebbe az irányba mutatnak a hazai kezdeményezések is, melyek elsősorban a közszolgáltatások színvonalának jelentős javítására és az ügyfélközpontú rendszerek kiépítésére helyezik a hangsúlyt.<sup>293</sup>

Az 1052/1999. (V. 21.) Korm. határozat értelmében „lehetőség szerint be kell vezetni, és alkalmazni kell a közigazgatásban a korszerű minőségbiztosítási rendszereket”<sup>294</sup>. Az 1057/2001. (VI. 21.) Korm. határozat pedig arról rendelkezik, hogy el kell készíteni az Európai Unióban kidolgozott Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework – CAF) hazai adaptációját, és meg kell kezdeni alkalmazását az országos programban rögzítendő ütemezés szerint.<sup>295</sup> 2003-ban megalapították a **Magyar Közigazgatási Minőségi Díjat**.<sup>296</sup> „A közigazgatási szolgáltatások korszerűsítési programjáról szóló 1113/2003. (XI. 11.) Korm. határozat”<sup>297</sup> pedig már kifejezetten a CAF modell elterjedését kívánta elősegíteni, amikor az egységes módszertan kiadásáról, illetve a pályázati támogatás rendszer létrehozásáról döntött.<sup>298</sup>

A **CAF modell első nemzeti verziója 2002-ben** jelent meg. Első felülvizsgálatára 2006-ban került sor. 2012-ben az Európai Unió közigazgatásért felelős főigazgatóinak döntése értelmében újabb módosításokkal egészítették ki a korábbi modellt, melynek nemzeti változatát és a hozzá kapcsolódó útmutatót 2013 tavaszán készítette el a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium.<sup>299</sup>

---

<sup>292</sup> ABDALLA Rozália: A közös értékelési keretrendszer (Common Assessment Framework) gyakorlati alkalmazása. In: Külkereskedelmi Főiskolai Füzetek. 16. sz. (2006) p. 68-73. Forrás: [http://elib.kkf.hu/okt\\_publ/szf\\_16\\_08.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_publ/szf_16_08.pdf) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]

<sup>293</sup> MADARÁSZ Sándor: A közszolgálat értékelési keretrendszerének alkalmazása az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál. In: Magyar Minőség. 15. évf. 1. sz. (2006) p. 13-16.

<sup>294</sup> A Kormány 1052/1999. (V. 21.) Korm. határozata a közigazgatás továbbfejlesztésének 1999-2000. évekre szóló kormányzati feladattervéről. In: Magyar Közlöny. 44. sz. 1999. p. 2878.

<sup>295</sup> A Kormány 1057/2001. (VI. 21.) Korm. határozata a közigazgatás továbbfejlesztésének 2001-2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről. In: Magyar Közlöny. 69. sz. 2001. p. 4929.

<sup>296</sup> KOVÁCS Ákos: A Magyar Közigazgatási Minőségi Díj. In: Magyar Minőség. 15. évf. 1. sz. (2006) p. 17-18.

<sup>297</sup> A Kormány 1113/2003. (XI. 11.) Korm. határozata a közigazgatási szolgáltatások korszerűsítési programjáról. In: Magyar Közlöny. 129. sz. 2003. p. 9796.

<sup>298</sup> JÁSZBERÉNYI Gábor: Az ISO 9000 szabvány, a CAF modell és a teljesítményértékelés kapcsolata : saját és nemzetközi tapasztalataink. In: Magyar Minőség. 15. évf. 1. sz. (2006) p. 4.

<sup>299</sup> CAF Online-2013 útmutató. Forrás: <https://caf.kim.gov.hu/> [Letöltés: 2013. szeptember 14.]



Jelenleg hazánkban a közigazgatást érintő minőségügyi fejlesztések kidolgozásáért felelős szerv a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) **Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztálya**. A főosztály egyrészt koordinálja a CAF modell hazai közigazgatási alkalmazásait, másrészt pedig ellátja a közigazgatási intézmények számára ingyenesen elérhető **CAF Online kérdőívkiöltő szoftver** adminisztrátori feladatait.<sup>300</sup> A 2013-as CAF modell online alkalmazásának elősegítése érdekében továbbfejlesztették a korábban már sikeresen működő, CAF Online rendszert is, amely valamennyi hazai közigazgatási intézmény számára ingyenesen használható.<sup>301</sup>

### **8.3.1. A CAF Online - 2013 rendszer bemutatása**

Az internet alapú szolgáltatás egyaránt támogatja az önértékelési folyamat teljes körű, felhasználóbarát, elektronikus megvalósítását, az egymástól földrajzilag távol levő és szervezetileg is tagolt, hierarchikus felépítésű intézmények értékeléseinek összehangolását és központi kezelését.

A DirectCybernetics Kft. és a WINKELSOFT Bt. által közösen kifejlesztett szoftverrendszer képes arra, hogy

- helyettesítse a nagy költséggel beszerezhető speciális eszközöket;
- nagy mennyiségű adatot tudjon hatékonyan kezelni;
- biztosítsa a kommunikációt az intézmények felé és fogadja az onnan beérkező adatokat;
- az elektronikus formán kívül támogassa a papír alapú adatgyűjtést is;
- tetszőleges szerkezetű kérdőíveket tudjon előállítani és kezelni;
- lehetőséget adjon az intézmények számára, hogy az adott kérdőívet a saját igényeikhez tudják igazítani;
- biztosítsa az adatok különböző szempontok szerinti kiértékelését.<sup>302</sup>

---

<sup>300</sup> FEKETE Leticia – KOVÁCSNÉ LENCZ Adrienn: Legyünk jobbak! CAF modellen alapuló szervezeti önértékelési tapasztalatok a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumban. In: Magyar Minőség. 21. évf. 7. sz. (2012) p. 20-27.

<sup>301</sup> CAF Online - 2013 Forrás: [https://caf.kim.gov.hu/dc\\_caf.dll/#PAGE](https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE) [Letöltés: 2013. június 3.]

<sup>302</sup> CAF 3.0 Common Assessment Framework Online. Forrás: [http://www.directcybernetics.hu/dc\\_caf.html](http://www.directcybernetics.hu/dc_caf.html) [Letöltés: 2013. június 5.]

38. ábra: A CAF Online - 2013 önértékelést segítő rendszer nyitó képernyője.<sup>303</sup>

A rendszer kipróbálását minden érdeklődő számára ingyenesen és korlátozások nélkül biztosítja a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. A **tesztrendszer** használatához szükséges hozzáférés online igényelhető. A tesztrendszer az ún. éles alkalmazással megegyező módon épül fel, szervezeti koordinátorként és felhasználóként egyaránt dolgozhatunk benne. **Koordinátorként** megismerkedhetünk a következő hat lépéssel, amelyek egy szervezet önértékelésének sikeres lebonyolításához szükségesek:

- a szervezet regisztrálása;
- a szervezet saját kérdőívének létrehozása;
- az értékelők kiválasztása, hozzáférésük biztosítása;
- a felmérés elindítása és menedzselése, majd lezárása;
- a konszenzus-teremtés támogatása;
- a felmérés kiértékelése.

A szervezeti koordinátor vagy más néven CAF projektvezető felelős a szervezet és alszervezeteinek **regisztrálásáért** a CAF Online - 2013 rendszerben. Az intézményi adatlapon köteles megadni a szervezet legfontosabb azonosítóit és a képviselőjére jogosult személyek nevét, illetve rendelkeznie kell a rendszerben végzett felmérések nyilvánosságáról, az eredmények láthatóságáról. A felmérés elindításának egyik alapfeltétele a szervezet **saját önértékelő kérdőívének** összeállítása. A kérdőívhez

<sup>303</sup> CAF Online - 2013 rendszer. Forrás: <https://caf.kim.gov.hu/> [Letöltés: 2012. augusztus 24.]

**központi alapsablonok** állnak rendelkezésre (pl. CAF 3.0 sablon, Rendvédelmi CAF, stb.). A CAF Online - 2013 rendszer lehetővé teszi, hogy a felmérést végző szervezetek koordinátorai a központi kérdőív alapsablon letöltését követően módosíthassák azt, a saját szervezetük igényeinek megfelelő példák kiegészítésével. A segítő példák kulcsfontosságú elmei az önértékelésnek, lehetséges vizsgálati területeket javasolnak ahhoz, hogy megállapíthassuk, a szervezet milyen módon tesz eleget az alkritériumokban megfogalmazott követelményeknek. A központi alapsablon többi eleme (fő- és alkritériumok) nem módosítható, biztosítva az önértékelések összehasonlíthatóságát más szervezetekkel (benchmarking).

TESZT: T910746 - Boda Gáborné Köntös Nelli VISSZA

KÉRDŐÍV-SABLONOK  
Eötvös Loránd Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár - TESZT

Szervezet: Eötvös Loránd Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár - TESZT

ELTE EK 2013 tesztsablon  
(eredeti: CAF 3.0 CAF 3.0 Sablon)  
Csatolt felmérés: 0

LETÖLTÉSEK

ELTE EK 2013 tesztsablon  
SABLON ADATLAP

Kérdések:

1.1.	2.1.	3.1.	4.1.	5.1.	6.1.	7.1.	8.1.	9.1.
1.2.	2.2.	3.2.	4.2.	5.2.	6.2.	7.2.	8.2.	9.2.
1.3.	2.3.	3.3.	4.3.	5.3.				
1.4.	2.4.		4.4.					
			4.5.					
			4.6.					

1. KRITÉRIUM: VEZETÉS  
Az értékeljük, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a közigazgatási szerv küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszútávú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét.

PÉLDÁK:

- a. A szervezet küldetésének (mik a céljaink) és jövőképének (hová akarunk eljutni) megfogalmazása és fejlesztése az érdekeltek és a munkatársak bevonásával.
- b. A küldetés és a jövőkép stratégiai (hosszú- és középtávú) és operatív (konkrét és rövidtávú) célkitűzésekre és intézkedésekre történő lefordítása.
- c. Értékrend megalkotása, belefoglalva az átláthatóságot, az állampolgárok szolgálatát, és az etikai kódexet.
- d. A vezetők és a munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet erősítése (pl. a jó vezetés normáinak meghatározása).
- e. A hatékony kommunikáció feltételeinek kialakítása. A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és az egyéb érdekeltek számára szóló kommunikációjának biztosítása.
- f. A küldetés, a jövőkép és az értékek időszakos felülvizsgálata, ami tükrözi a külső környezet változásait.

39. ábra: A CAF Online - 2013 kérdőív-sablon módosító felülete.

A CAF Online - 2013 rendszer intézmény specifikus kérdőíve kétféle pontozási rendszert tesz lehetővé. *Hagyományos pontozás* esetén az önértékelés minden alkritériumához egyetlen pontszámot kell rendelni, 0 és 100 között. A *finomhangolt pontozás* kiválasztásával azonban lehetőség nyílik rá, hogy minden alkritériumot a PDCA-ciklus 4 elemének megfelelően, 4 db 0 és 100 között pontszám automatikusan kiszámolt átlagával értékeljünk. A szervezeti kérdőív összeállításakor meg kell adni továbbá azt, hogy a felmérés eredményének számítása *konszenzusos* vagy *átlagolt eredmény* legyen. A felmérésekhez tetszőleges számú **kitöltő személyt** rendelhetünk hozzá. A rendszer által automatikusan generált azonosítókat és jelszavakat a felmérés koordinátora juttatja el az értékelőkhöz, akik névvel vagy akár anonim módon is részt vehetnek a felmérésben. A CAF Online - 2013 rendszert úgy alakították ki, hogy a felmérés időtartama alatt a koordinátorok folyamatosan követhessék az **értékelők**

**előrehaladását** a kérdőív kitöltésében. A koordinátori felületen a „Felmérésekre” kattintva, majd az „ADATLAP” alatti legördülő menüben a „2 – Értékelők” kiválasztása után megjelenik egy lista az összes értékelő kódjával. Ha az értékelők közül kiválasztunk egyet és megnyitjuk a hozzá tartozó kérdőívet, pontos képet kaphatunk a kitöltés aktuális állapotáról anélkül, hogy abban bármit megváltoztatnánk.

A felmérés lezárását követően a **konszenzus-teremtéshez** önálló felületet biztosít a rendszer, amelyen minden értékelő – az adott kritériumra vonatkozó – pontszáma látható.

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 30	1. 33	1. 38	1. 38	1. 41	1. 43	1. 45	1. 46	1. 48	1. 49
2. 31	2. 34	2. 37	2. 38	2. 41	2. 42	2. 45	2. 47	2. 48	2. 50
3. 32	3. 35	3. 38	3. 40	3. 42	3. 44				
4. 33	4. 38								

862578 - Próba Pál LETÖLTÉSEK VISSZA

**1. KRITÉRIUM VEZETÉS**  
 Az értékelők, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a közigazgatási szerv küldetését és adatait, hogyan fejlesztik ki a hozzájáruló sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

1.1. Mít tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképet, küldetését és értékrendjét.

1/28

**VÁLASZOK**

Megjelenő adatok: Értékelés indoklása  
 Sorrend: Értékek szerint növekvő

Szám	Értékelő	Pontszám
1.	729538003	33
2.	729538006	35
3.	729538009	38
4.	729538001	51
5.	729538004	54
6.	729538007	56
7.	729538010	60
8.	729538002	72
9.	729538005	75
10.	729538008	77

**ÉRTÉK** 30 **Válaszolt** 10 **Átlag** 55 **Szórási** 15

**INDOKLÁS**

**KIEMELKEDŐ EREDMÉNYEK**

**FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK**

40. ábra: Konszenzus-teremtés a CAF Online - 2013 rendszer használatával.

A **felmérés eredményét** a CAF Online - 2013 rendszer több különböző módon képes megjeleníteni, melyek nélkülözhetetlenek az önértékelés eredményeit bemutató jelentés, illetve intézkedési terv elkészítéséhez. A felmérés befejezését követően letölthető a válaszadók száma és az értékelési átlagok alkritériumonként, az értékelés eredménye alkritériumonként vagy értékelők szerint, a konszenzus eredménye vagy érték-táblája, esetleg szöveges eredménye. Sugárdiagramként megjeleníthetővé válik az értékelések átlaga és a konszenzus-érték is.

A rendszer **felhasználói (értékelői) felülete** a koordinátoroknál bemutatott lehetőségekhez képest jóval egyszerűbb és áttekinthetőbb. A felmérés koordinátorától kapott azonosítóval és jelszóval történő bejelentkezést követően azonnal az aktuális felméréshez kapcsolódó felületre jutunk. Az oldal három fő részre osztható, fentről lefelé haladva az alábbi ábrán, az alkritériumok értékelésében való előrehaladást jelző táblára (1), a menüsorra (2) és a kérdőívre (3).

**KÉRDŐÍV (1)**

Eötvös Loránd Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár - TESZT

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1: 30	1: 30	1: 1	1: 4	1: 1	1: 1	1: 1	1: 1	1: 1
2: 30	2: 30	2: 2	2: 5	2: 2	2: 2	2: 2	2: 2	2: 2
3: 30	3: 30	3: 3	3: 6	3: 3	3: 3	3: 3	3: 3	3: 3
4: 30	4: 30	4: 4	4: 6	4: 3	4: 3	4: 3	4: 3	4: 3

048555001 (Első Kötő)

**(2)** JELSZÓVÁLTÁS LETÖLTÉS SÚGÓ KILÉPÉS

**(3)**

**2. KRITÉRIUM: STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS**  
 Azt értékeljük, hogy a szervezet miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a releváns politikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

**2.4. A korszerűsítés és innováció tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata**

**PÉLDÁK**

- a. A kulcsfolyamatok kijelölése megalapozottan, dokumentumokkal alátámasztva megtörtént. Működésüknek felelőse van, a folyamatok értékelésének mutatói meghatározottak.
- b. A kulcsfolyamatok fejlesztése az eredmények értékelése alapján történik.
- c. A vezetőség rendszeresen informálja a munkatársakat a kulcsfontosságú területek alakulásáról, ismerteti a stratégiai terv és a cselekvési terv aktuális kérdéseit.
- d. Rendszeresen tájékoztatják a könyvtár külső (azonosított) partnereit céljairól, fejlesztéseikről, stratégiai tervükről, és meggyőződnek a tájékoztatás eredményeiről.
- e. Rendszeresen értékelik a stratégiai és cselekvési terv, valamint kulcsfontosságú területek megvalósulását, eredményeit.
- f. Rendszeresen részt vesznek minőségfejlesztésben kiírt pályázatokon. A pályázati célok megvalósulását beépítik mindennapi tevékenységükbe.

**ERŐSSÉGEK**

**FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK**

**ÉRTÉKEK JELENTÉSE**

Érték	Leírás
0 - 10	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.
11 - 30	Tervezés (P) Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.
31 - 50	Megvalósítás (D) A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/teszük.
51 - 70	Ellenőrzés (C) Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.
71 - 90	Beavatkozás (A) Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.
91 - 100	PDCA Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.

**ÉRTÉK** 0

**INDOKLÁS (BIZONYÍTÉKOK, TÉNYEK)**

**8/28**  
 Értékelt: 7 (25%)

41. ábra: A CAF Online – 2013 rendszer értékelői felülete.

A menüsorban (2) elérhető funkciók segítségével az értékelő megváltoztathatja belépési jelszavát, letöltheti az online kérdőív papíralapú változatát és a „Súgó”-ra kattintva további segítséget kaphat az online rendszer használatához, illetve munkájának befejezésekor kiléphet a rendszerből. Az alkritériumok értékelésében való előrehaladást mutató táblázat (1) oszlopai a CAF modell 9 kritériumát, sorai pedig az egyes kritériumokhoz tartozó alkritériumokat jelenítik meg.

A már értékelt alkritériumok száma mögött az értékelő által adott pontszám látható. A kérdőívben (3) ugyancsak látható a már kitöltött alkritériumok száma, illetve mellettük egy százalékos érték, mely jelzi, hogy az értékelés hány százaléka készült el. A kérdőív egy-egy alkritériumának értékelése négy lépésből áll. A képernyő bal oldalán látható példák segítségével három szöveges mezőt (erősségek, fejlesztendő területek, indoklás) kell kitölteni, majd az érték mezőbe *hagyományos pontozás* esetén egyetlen – 0 és 100 közötti – pontszám írandó. *Finomhangolt pontozásnál* négy mező látható, valamint az átlagukat megjelenítő végső érték mező. A rendszer csak akkor fogadja el és tekinti késznek egy alkritérium értékelését, ha azt a kitöltő megindokolta. A kérdőívben lapozni az oldal alján és tetején látható balra, illetve jobbra mutató nyilakkal lehet. Lapozás során a kitöltött mezők tartalmát automatikusan menti a rendszer.

### **8.3.2. A 2013-ban bevezetett CAF modell és a KKÉK közti eltérések összefoglalása**

Ahhoz, hogy – az eredetileg a közigazgatási intézmények önértékeléséhez létrehozott CAF Online - 2013 rendszer alkalmazhatóvá váljon a könyvtárak (és esetleg más közgyűjtemények) önértékelési projektjének támogatására, mindenekelőtt a két szakterületen működő **önértékelési modellek közti különbségeket** kell számba venni. A tapasztalatok birtokában kezdődhet csak meg a könyvtári igényeknek megfelelő, központi kérdőív alapsablon létrehozása, melyet a későbbiekben az önértékelésben résztvevő intézmények koordinátorai, önértékelési projektvezetői további intézményi szempontokkal egészíthetnek ki, az alkritériumok értelmezését segítő példák szintjén.

A könyvtárak vonatkozásában a központi alapsablon forrása nem lehet más, mint a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer, melyet a Könyvtári Minőségügyi Bizottság dolgozott ki 2010-ben. A hazai könyvtárak önértékelésének szakmai szempontjai – a közigazgatási intézményekhez hasonlóan – az EU tagállamai által elfogadott Közös Értékelési Keretrendszer, a Common Assessment Framework (CAF) alapján kerültek kialakításra, így számos formai és tartalmi azonosság fedezhető fel a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer és a közigazgatási intézmények által alkalmazott, 2013-ban továbbfejlesztett nemzeti CAF modell között. A CAF Online - 2013 könyvtári alkalmazhatósága érdekében azonban különös figyelmet kell szentelni a két értékelési rendszer között, a fő és alkritériumok, illetve a segítő példák szintjén tapasztalható eltérések felderítésének.



### **a.) A fő kritériumok szintje**

A közigazgatási intézményekben alkalmazott Közös Értékelési Keretrendszer (CAF modell) és a hazai könyvtárak számára kidolgozott Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer, továbbá az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) könyvtáraitra adaptált kérdőív összehasonlítása során, az önértékelés 9 fő kritériuma esetében megállapítható, hogy az eltérések csak megnevezésbeli és nem tartalmi különbségeken alapulnak. A két szakterület jellegzetességeit tükrözik, semmiképp sem állnak ellentmondásban egymással.

### **b.) Az alkritériumok szintje**

A két önértékelési keretrendszer közötti első lényeges eltérés az alkritériumok szintjén mutatkozik. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerben az 1. kritériumhoz (Vezetés) öt alkritérium (1.1. – 1.5.) tartozik, míg a CAF modellhez négy (1.1. – 1.4.). A KKÉK 1.5-ös alkritériuma a vezetőség minőségkultúrával kapcsolatos magatartását vizsgálja. A CAF modell 1.2.-es alkritériumának segítő példáit (g., h., i., k.) látva azonban kiderül, hogy ez a szempont jelen van a közigazgatási intézményekre érvényes modellben is.

Szintén különbség a két értékelési keretrendszer között, hogy a KKÉK-ben a 3. kritériumhoz (Emberi erőforrások) négy alkritérium (3.1. – 3.4.) tartozik, míg a CAF modell azonos kritériumához három (3.1. – 3.3.). A KKÉK 3.4.-es alkritériuma a munkatársak teljesítményének elismeréséről, értékeléséről és jutalmazásáról szól. A CAF modell mindezt feltehetően a 3.1.-es alkritériumnál értékeli, erre enged következtetni a segítő példák közül az e. jelű (Átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó, felvételre, előléptetésre, illetményre, jutalmakra és a vezetői funkciók meghatározására vonatkozó, egyetértéssel alapuló politikák kidolgozása.).

Az utolsó két eltérés a CAF modell és a KKÉK alkritériumai között a 4. kritériumnál (Partnerkapcsolatok és erőforrások) tapasztalható. Míg a CAF modell külön alkritériumként kezeli a technológiára (4.5.) és a vagyontárgyakra (4.6.) vonatkozó kérdéseket, addig a KKÉK ezeket egyesíti és egy közös alkritériumban (4.3.) tárgyalja őket.



### **c.) A segítő példák szintje**

Az összehasonlítás harmadik szintjén, a segítő példák közötti eltérések elemzése szükségtelen, mivel a különbségek egyrészt a két szakterület jellegéből, másrészt pedig az intézmény specifikus vonásokból adódnak, így e téren az „egységesítés” iránti igény fel sem merülhet. A példák számát illetően azonban elmondható, hogy a legnagyobb készlettel a 2013-as CAF modell rendelkezik, összesen 213-mal; ezt követi az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat második önértékelésének kérdőíve 170 vizsgálati területtel, majd a KKÉK, a maga 137 példájával.<sup>304</sup>

#### **8.3.3. Javaslatok a CAF Online - 2013 rendszer könyvtári adaptálásához**

A disszertáció szerzőjének kezdeményezése nyomán 2013 tavaszán háromoldalú egyeztetés kezdődött a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztálya, a CAF Online - 2013 rendszert fejlesztő DirectCybernetics Kft. és az ELTE Egyetemi Könyvtári Hálózat képviselőjében a disszertáció szerzője között a CAF Online - 2013 rendszer könyvtári adaptálásának lehetőségéről. Az alábbiakban a rendszernek azokkal a funkcióival kívánok foglalkozni, amelyek a rendszer könyvtári adaptálásakor kiemelt figyelmet érdemelhetnek.

#### **I.) Kezelési útmutatók**

A CAF Online - 2013 rendszerrel való megismerkedést és a koordinátori, illetve értékelői felületen történő eligazodást jelentős mértékben segítik a két felhasználói csoport számára készített kezelési útmutatók. A rendszer könyvtári alkalmazásának megkezdése előtt megfontolandó a koordinátorok és az értékelők számára összeállított kezelési útmutatók bizonyos részeinek könyvtári példákkal történő kiegészítése.

#### **II.) Az értékelési alapsablon és intézmény specifikus alkalmazása**

A rendszer lehetővé teszi, hogy a felmérést végző szervezetek koordinátorai a központi kérdőív alapsablon letöltését követően módosíthassák azt a saját szervezetük igényeinek megfelelő példák hozzárendelésével az egyes alkritériumokhoz. A segítő példák kulcsfontosságú elemei az önértékelésnek, lehetséges vizsgálati területeket

---

<sup>304</sup> A CAF modell és KKÉK közötti azonosságokat és eltéréseket átfogó módon bemutató táblázat a disszertáció 11.13 számú mellékletében látható.

javasolnak ahhoz, hogy megállapíthassuk, a szervezet milyen módon tesz eleget az alkritériumokban megfogalmazott követelményeknek. Ahogy nincs két egyforma könyvtár, úgy nincs két egyforma önértékelés és példakészlet sem, erre hívja fel a figyelmet a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer is. A CAF Online - 2013 rendszer könyvtári alkalmazásának legfontosabb feltétele a könyvtári alapsablon létrehozása a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer fő és alkritériumai alapján.

### **III.) A pontozási rendszer jellegzetességei**

A pontozási rendszert tekintve a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer a CAF Online - 2013 rendszer egyszerűsített számítási rendszeréhez, a *hagyományos pontozási* rendszerhez áll legközelebb, mivel minden alkritériumot egyetlen 0 és 100 közötti pontszámmal kell értékelni. A CAF modelltől eltérően, a KKÉK pontozási rendszerének különlegességét a kritériumok közötti *belső súlyozás* adja. Az egyes alkritériumoknál elért pontszámok az adott alkritériumhoz rendelt, különböző nagyságú szorzókkal (pl. az 1.1-es alkritériumnál 0,24.) együttesen adják ki az alkritérium végső pontértékét.<sup>305</sup> További különbség a CAF modellhez képest, hogy a könyvtári önértékelési táblákban a pontszám, az erősségek és a fejlesztendő területek mellett rögzítendő az intézkedési elemek is.

### **IV.) A konszenzus kialakítása**

A konszenzus kialakítása a KKÉK alapján végzett felmérés esetében alapkövetelmény. A könyvtári szervezeti önértékelés során átlagolt eredmény nem számítható. Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat könyvtáraiban a 2010-ben elvégzett első, majd a 2013-as második önértékelés során, a 4-5 fős önértékelő csoportokat külső moderátorok segítették a konszenzus kialakításában. A moderátorok feladata az volt, hogy biztosítsák a csoporton belüli eltérő vélemények érvényesülését és így ezek egyenlő súllyal érvényesülhessenek a végső pontozás során. A CAF Online - 2013 rendszerben működő konszenzus felület tökéletes megoldást jelentene ehhez az – általunk – „összeolvasásnak” nevezett művelethez, nagymértékben segítené az önértékelő csoportok munkáját a konszenzusos vélemény kialakításakor.

---

<sup>305</sup> A KKÉK alkritériumainak szorzóit bemutató táblázatot a disszertáció 11.14 számú melléklete tartalmazza.

Az eddigi tapasztalataim alapján úgy gondolom, **hogy a CAF Online - 2013 rendszert a hazai könyvtárak is sikeresen alkalmazhatják önértékelési tevékenységük támogatására.** Ennek érdekében kiemelten szükség lenne egy speciálisan a könyvtárak számára, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapján kialakított **központi kérdőív alapsablon** létrehozására, hogy a minőségi szemlélet iránt elkötelezett közgyűjtemények is bekapcsolódhassanak az országos, illetve nemzetközi szintű felmérésekbe.<sup>306</sup>

Összegzőként elmondható, hogy a szervezetek, illetve folyamataik felmérése és értékelése rendkívül összetett, számos érintett mozgósításával megvalósítható tevékenység, melynek gyakorlati kivitelezése során érdemes figyelembe venni a rendelkezésre álló támogató lehetőségeket, ezeken belül is elsősorban az **informatikai háttér** által biztosított előnyöket. Az ELTE EKSZ minőségfejlesztési projektjében a Moodle rendszerrel és a CAF Online - 2013 programmal kapcsolatos tapasztalataim azt mutatják, hogy a megfelelő **szoftverekkel jelentős mértékben növelhető** a munkatársak közötti **együttműködés határfoka**, az **információáramlás hatékonysága**, mivel a közösen elérhető online felületeken **tértől és időtől függetlenül** hozzáférhetők az információk. Meggyőződésem, hogy a szervezeti önértékelés mellett, a bemutatott alkalmazások segítségével **a formai feltárás folyamatainak képességfelmérése** szintén csaknem teljes mértékben **automatizálható**. A modern infokommunikációs technológiák alkalmazása nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy szorosabb és hatékonyabb kooperáció alakulhasson ki az önértékelést végző személyek között és a felmérés **rövidebb idő alatt, kisebb anyagi ráfordítással** valósuljon meg, mintha hagyományos adatfelvételi és értékelési módszereket alkalmaznánk.

---

<sup>306</sup> Megjegyzendő, hogy a közigazgatáson kívül ismeretes más szakterület online értékelési rendszere is. A Szociális Klaszter a Miniszterelnöki Hivatal engedélyével elkészítette és továbbfejlesztette a CAF modell új, szociális ellátásra adaptált nemzeti változatát (Ad Astra). Az online kitöltő program a CAF AdAstra nevet viseli. Kifejlesztője – a KIM által szolgáltatott CAF Online - 2013 rendszerhez hasonlóan – a DirectCybernetics Kft. A program elérése: <http://www.caf-adastra.com> [Letöltés: 2013. június 5.]

## 9. Összefoglalás

A hazai és nemzetközi könyvtárügy egyik központi és aktuális kérdése a hagyományos és az elektronikus dokumentumvagyon teljes körű, magas színvonalú bibliográfiai feltárásának, valamint a hagyományos katalógusok retrospektív konverziójának nemzetközi és országos érvényű szabványokon, szabályzatokon alapuló megvalósítása. A célkitűzés elérésére irányuló kezdeményezéseknek szembe kell nézni a problémával, amelyet a heterogén források, adatsere-formátumok és szabályozások harmonizációja jelent. Az egyes dokumentumtípusok formai feltárására vonatkozó követelmények köre igen szerteágazó. A formai feltárás általános nemzetközi és hazai szabványai, illetve szabályzatai mellett, melyek a leírások adatszerkezetének és adattartalmának egységességét hivatottak megteremteni, speciális elvárásokat támasztanak a rekordokkal szemben az intézmények belső és külső partnerei, a könyvtári együttműködési rendszerek szereplői és a felhasználók különböző csoportjai egyaránt. „A feltárás sokkal több, mint egyszerűen a forrás leírása. [...] segít felderíteni azt a kontextust, amely érdekes szellemi gyarapodást kínál a használónak. [...] A feltárást végző szakember munkájaként olyan „térkép” jön létre, amely segíti az olvasót az emberi faj intellektuális eredményeinek megismerésében, a rögzített tudás felderítésében.”<sup>307</sup>

A könyvtárak és az általuk nyújtott szolgáltatások sikere és továbbélése szempontjából **kulcsfontosságú a formai feltárás és a hozzá kapcsolódó tevékenységek magas színvonalú ellátása**. A könyvtár dokumentumvagyonán felül óriási hozzáadott értéket teremt az a bibliográfiai és besorolási rekordvagyon, amelyet létrehozunk. A felhasználók és könyvtári környezet egyre fokozottabb elvárásokat fogalmaznak meg a könyvtárak katalógusaival szemben: magasabb minőség, pontosság, kompatibilitás, funkcionalitás, könnyen használhatóság, gyorsaság és folyamatosan javuló szolgáltatási színvonal; mindezt alacsonyabb költségek mellett. **A feltárás központi szerepéből adódóan tehát – disszertációm első hipotézisének megfelelően – elsődlegesen a bibliográfiai és besorolási tételeket létrehozó folyamatokat kell megfelelő módon kialakítani és szabályozni, mely a legeredményesebben a minőségmenedzsment modern eszköztárának alkalmazásával, a szervezeti önértékelés és a folyamatközpontú szemlélet meghonosításával képzelhető el.**

---

<sup>307</sup> DANSKIN, Alan: „Tomorrow never knows”. The end of cataloguing? In: IFLA Journal. Vol. 33. No. 3. (2007) p. 205-209. Ism.: SONNEVEND Péter: A katalogizálás végnapjai közelegnek? In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 55. évf. 7. sz. (2008) p. 347-349.

A bibliográfiai és besorolási rekordok minőségének és a rájuk épülő szolgáltatások színvonalának javítása a könyvtári világ minden szereplőjének elemi érdeke, melynek hatékony eszköze a szolgáltatások alapját jelentő katalógusrekordok előállítási folyamatainak belső ellenőrzése, a katalogizálás és részmunakafolyamatainak önértékelés keretében történő képességfelmérése. Disszertációm második hipotézisének igazolására a szervezeti önértékelés és a minőség folyamatalapú megközelítéséből kiindulva vizsgáltam a folyamatok felmérésének, értékelésének és szabályozásának lehetséges eszközeit. Megállapítottam, hogy **a formai feltárás folyamatainak felméréséhez speciális, modell alapú folyamatfelmérési rendszer kialakítására van szükség**, mely objektív szempontok alapján méri, értékeli a dokumentumok leírásának minőségét és lehetőséget ad a fejlesztés irányvonalainak kijelölésére, a hibaarány csökkentésére és a hagyományos hibajavítás mellett új hibaelkerülési technikák kialakítására.

A formai feltárás folyamatainak felméréséhez, valamint a feltárást végző szervezeti egység érettségének értékeléséhez **megfelelő támogatást nyújthatnak a folyamatos, illetve a kombinált szemléletű képességi/érettségi modellek**, mint például az ISO/IEC 15504-es szabványsorozaton alapuló **SPICE modell**, illetve a Carnegie Mellon University Szoftverfejlesztési Intézete által, a szolgáltató szervezetek folyamatainak felmérésére 2010-ben létrehozott **CMMI-SVC v1.3 modell**. A formai feltárás minőségének folyamatalapú megközelítéséből kiinduló modellek, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer javaslatai alapján elkészített szervezeti önértékelés kiterjesztését jelentik a felmérők által kijelölt folyamatterületek képességi szintjére, illetve a feltárást végző szervezeti egység érettségi szintjére. A módszerek együttes, összehangolt alkalmazása és folyamatos továbbfejlesztése, tökéletesítése komplex minőségfejlesztést eredményez.

A könyvtári szolgáltatások minőségének megértéséhez és objektív méréséhez, valamint a különböző könyvtárakban folyó tevékenységek összehasonlításához kiváló keretet nyújthat a képességi/érettségi modellek auditálását lehetővé tevő **SCAMPI módszertan**. A SCAMPI módszertant és az alkalmazását támogató szoftvereszközt (Appraisal Assistant) használva virtuális képesség/érettség felmérés végezhető, melyből kiderül, hogy a könyvtár feltárási folyamatai milyen képességi szint követelményeit képesek teljesíteni, illetve a feltárást végző szervezeti egység milyen érettségi szinten áll.

A képességi/érettségi modellekkel kapcsolatos alkalmazási tapasztalatokat figyelembe véve megállapítható, hogy **elsősorban a profitorientált vállalati szektorban elterjedt módszerről** van szó, **amely** azonban **sikeresen átvihető** a kulturális szolgáltatások és folyamatok, így **a könyvtárak és azon belül a formai feltárás folyamatainak rendszerére is**. A formai feltárás folyamatainak a folytonos, illetve a kombinált képességi/érettségi modelleken alapuló felmérése az információhoz való egyetemes, szabad hozzáférhetőség megvalósításának egyik innovatív eszköze. Meggyőződésem, hogy a formai feltárás folyamatainak kidolgozottsága és szabályozottsága, azaz a leírás folyamatainak képessége és a feltárást végző szervezeti egység érettsége alapvetően befolyásolja a bibliográfiai és besorolási tételek, illetve a belőlük épülő katalógus minőségét.

A formai feltárás minőségét meghatározó folyamatok képességi szintjének és a szervezet érettségének fejlesztéséhez **elengedhetetlen a folyamatok megfelelő szintű szabályozása és az ehhez illeszkedő dokumentációs környezet kialakítása**, amely képes biztosítani az intézmény specifikus megfontolások és a közös katalogizálás terén kialakult együttműködések tapasztalatainak szintézisét, a már meglévő katalógusrendszerek hatékonysága és pontossága érdekében. Ebből kiindulva disszertációm harmadik tézise keretében vizsgáltam a – könyvtári minőségirányítási rendszer dokumentációjának nélkülözhetetlen részét képező – belső vagy más néven **házi szabályzatokat**, melyek a feltáró tevékenység során alkalmazott intézményi jellegzetességek részletes és egységes szerkezetben történő dokumentálását biztosítják. Könnyen belátható, hogy a leírás helyi sajátosságait írásba foglaló belső szabályzatok csak akkor képesek maradéktalanul teljesíteni céljukat, ha **tartalmilag és formailag egyaránt a megfelelő módon kerülnek kialakításra** és felelős személyek gondoskodnak – szükség esetén – a bennük foglalt előírások aktualizálásáról, megismertetéséről és a napi gyakorlatban történő meghonosításáról, betartásáról, együttműködve a szervezet minden munkatársával.

Az intézményi eljárások magas színvonalú dokumentálásnak megteremtése érdekében az MSZ ISO 9001:2009-es szabvány előírásaira, valamint az ELTE K21 minőségfejlesztési projektjében, az Egyetemi Könyvtári Szolgálat dokumentációs rendszerének létrehozása során a Folyamatirányítási munkacsoport vezetőjeként szerzett



gyakorlati tapasztalataimra támaszkodva **meghatároztam a belső feltárási szabályzatok tartalmi és formai követelményeit**. Úgy vélem, hogy a belső feltárási szabályzatok kialakításának leglényegesebb formai és tartalmi aspektusait rendszerbe foglaló ajánlás bármely könyvtár számára megfelelő alapot nyújthat saját belső feltárási szabályzatának megalkotásához.

A könyvtárak minőségirányítási rendszerének kialakításában és működtetésében a megfelelő dokumentációs környezet megteremtése mellett kulcsfontosságú szerepet töltenek be a rendszer működését, a szervezet önértékelési tevékenységét **támogató modern informatikai alkalmazások**. Disszertációm negyedik tézisének igazolásaként két olyan online alkalmazást elemeztem, amelyet az országban nagy valószínűséggel elsőként alkalmaztunk az ELTE K21 minőségfejlesztési projektje során. Az eredetileg az egyetemi oktatómunka és a hallgatók tanulási folyamatának támogatására létrehozott e-learning rendszer, a Moodle a könyvtári hálózat önértékelése során mindvégig megbízható technikai háttérrel adott. Az együttműködés térbeli és időbeli korlátait áthidaló e-learning rendszer egyszerre nyújtott közösségi teret, kommunikációs csatornát és a résztvevők tudásmegosztását támogató felületet. A támogató informatikai háttér nélkülözhetetlenségének igazolására **megvizsgáltam továbbá a közigazgatási intézmények szervezeti önértékelését támogató CAF Online - 2013 kérdőívkitöltő program könyvtári adaptálásának a lehetőségét**. Ahhoz, hogy a CAF Online rendszer alkalmazhatóvá váljon a könyvtárak (és esetleg más közgyűjtemények) önértékelési projektjének támogatására, mindenekelőtt a két szakterületen működő **önértékelési modellek közti különbségeket** tekintettem át. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a közigazgatási intézmények számára létrehozott ún. központi kérdőív alapsablon alig néhány elemének módosításával **alkalmassá tehető a könyvtárak számára**, melyet az önértékelésben résztvevő intézmények koordinátorai, önértékelési projektvezetői további intézményi szempontokkal egészíthetnek ki, a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer mintájára, az alkritériumok értelmezését segítő példák szintjén.

Az ELTE EKSZ minőségfejlesztési projektjében a Moodle rendszerrel és a CAF Online - 2013 programmal kapcsolatos tapasztalataim azt mutatják, hogy a megfelelő **szoftverekkel jelentős mértékben növelhető a munkatársak közötti együttműködés határfoka**, az **információáramlás hatékonysága**, mivel a közösen elérhető online



felületeken **tértől és időtől függetlenül** hozzáférhetők az információk. A modern infokommunikációs technológiák alkalmazása nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy szorosabb és hatékonyabb kooperáció alakulhasson ki az önértékelést végző személyek között és a felmérés **rövidebb idő alatt, kisebb anyagi ráfordítással** valósuljon meg, mintha hagyományos adatfelvételi és értékelési módszereket alkalmaznánk.

„A jövő könyvtárát, amely korszerű és megfelel a ma, és még inkább a holnap elvárásainak, a tradicionális bibliotéka megőrzendő hagyományaiból és a korszerű információs központ egyesítéséből alkothatjuk meg. Ehhez szükség van megújuló szakmai programra, megújulni kész szakemberekre, megújuló intézményrendszerre, minőségi szolgáltatásokra, megfelelő pénzügyi forrásra. Ez a korszerű könyvtár létrejöttének egyik lehetséges megközelítése.”<sup>308</sup> Ahhoz, hogy az eddig elért eredményeket megőrizzük és továbbléphessünk, nyitni kell az új ismeretek felé. A tevékenységeket modern módszerekkel kell vizsgálni és elemezni, hogy a fejlesztés lehetséges irányai világossá váljanak és ezzel párhuzamosan elindulhasson a megvalósításuk. A kihívás és a verseny kézzelfogható, melyre szakmailag és emberileg is fel kell készülnünk.

A minőségirányítás azonban nem csodaszer, amivel egy rossz szolgáltatásról is jó benyomást lehet kelteni. Léte önmagában nem nyújt megfelelő garanciát a könyvtár hatékony működésére. A szolgáltatások színvonalával, a formai feltárás minőségével kapcsolatban folyamatosan figyelni kell a felhasználók és szakmai partnereink visszajelzéseit, ellenőrizni és mérni kell az igényeket és az elégedettség szintjét, majd az eredmények értékelését követően folytatni vagy módosítani a korábbi terveket. Ezen tevékenységek átgondolása és a megfelelő stratégia kialakítása lehetővé teszi, hogy a könyvtárosok hatékonyabb munkát végezzenek elsősorban a felhasználók és az egész könyvtári rendszer érdekében, valamint – a kommunikáció hatékony módszereit és csatornáit kiépítve – erősítsék a könyvtárak társadalmi szerepét és pozitív megítélését. A felhasználó-központú szemléleten túl napjainkban egy másik fontos szempont is megjelent, a finanszírozás kérdése. A kulturális piacon folyó versenyben az intézmények életben maradása múlhat azon, hogy képesek-e a hatékony minőségmenedzsment megvalósítására.

---

<sup>308</sup> FODOR Péter: Minőség a könyvtárban – korszerű közkönyvtár. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 16. évf. 10. sz. (2007) p. 10.

## 10. Irodalomjegyzék

1. 10/2010. (III. 11.) OKM rendelet a „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” és a „Közművelődési Minőség Díj” adományozásáról. Forrás: [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=130538.238718](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130538.238718) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
2. 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=130643.238719](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130643.238719) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
3. 14/2001. (VII. 5.) NKÖM rendelete a könyvtári szakfelügyeletről. Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=56042.238711](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=56042.238711) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
4. 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=30818.245109](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=30818.245109) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
5. 2012. évi CLII. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény módosításáról. Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=155395.230139](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=155395.230139) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
6. XXXIV/2009. (III. 23.) Szen. sz. határozat az Egyetemi Könyvtár hálózati reform koncepciójának elfogadásáról. Forrás: [http://www.elte.hu/file/szen090323\\_1m.pdf](http://www.elte.hu/file/szen090323_1m.pdf) [Letöltés: 2013. január 23.]
7. ABDALLA Rozália: A közös értékelési keretrendszer (Common Assessment Framework) gyakorlati alkalmazása. In: Külkereskedelmi Főiskolai Füzetek. 16. sz. (2006) p. 68-73. Forrás: [http://elib.kkf.hu/okt\\_publ/szf\\_16\\_08.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_publ/szf_16_08.pdf) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
8. ARANY Ferenc: A reklamációk kezelése : az ügyfélpanaszok számának csökkentése. In: Cégvezetés. 13. évf. (2005. május) p. 51-55. Forrás: <http://www.gmconsulting.hu/2005/05/a-reklamaciok-kezelese-az-ugyfelpanaszok-szamanak-csokkentese/> [Letöltés: 2013. április 9.]
9. Automotive SPICE. Forrás: <http://automotivespice.net/> [Letöltés: 2013. július 6.]
10. Az ELTE Könyvtári Tanácsának ügyrendje. Forrás: [http://www.elte.hu/file/konyvt\\_ugyrend.pdf](http://www.elte.hu/file/konyvt_ugyrend.pdf) [Letöltés: 2013. június 12.]
11. BADE, David: Colorless green ideals in the language of bibliographic description : Making sense and nonsense in libraries. In: Language & Communication. Vol. 27. No. 1. (2007) p. 54-80.
12. BADE, David: Structures, standards, and the people who make them meaningful. Washington : Library of Congress, 2007. 17 p. Forrás: <http://www.loc.gov/bibliographic-future/meetings/docs/bade-may9-2007.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 13.]

13. BADE, David: The Perfect Bibliographic Record : Platonic Ideal, Rhetorical Strategy or Nonsense? In: Cataloging & Classification Quarterly. Vol. 46. No. 1. (2008) p. 109-133.
14. BAKACSI Gyula [et al.]: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Utánny. Budapest : Akadémiai K., 2006. 357 p.
15. Balanced Scorecard. Forrás: [http://www.benchmarking.hu/teljesitmeny\\_mgmt/Bsc1.html](http://www.benchmarking.hu/teljesitmeny_mgmt/Bsc1.html) [Letöltés: 2013. szeptember 13.]
16. BÁLINT Julianna: Minőség : tanuljuk, tanítsunk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. 3. bőv., átd. kiad. Budapest : Terc, cop. 2006. 375 p.
17. BALLA Katalin. – BEMELMANS, Theo. – KUSTERS, Rob – TRIENEKENS, Jos: The QMIM model. In: Software Quality Journal. Vol. 9. Nr. 3. (2001) p. 177-193.
18. BALLA Katalin: A BME-IIT szoftverminőséghez kapcsolódó oktatásának elemzése a CMMI-SVC modell alapján. (Előadás) In: Informatika a felsőoktatásban. Debrecen (2011) 9 p. Forrás: <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/105014.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 10.]
19. BALLA Katalin: A minőségmenedzsment általános kérdései a szoftveriparban - szakmai kihívások a szállítói és a vevői oldalon. (PPT) (2011) Forrás: [http://ivsz.hu/hu/~media/Files/facit/SQM\\_BK](http://ivsz.hu/hu/~media/Files/facit/SQM_BK) [Letöltés: 2012. augusztus 4.]
20. BALLA Katalin: A szoftveripar sajátosságai. In: RÓTH András (szerk.): A minőségfejlesztés új útjai : a minőségügyi szakemberek gyakorlati szerepe az információs társadalomban. Budapest : Dashöfer, 2008. 31 p. Forrás: <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/47780.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
21. BALLA Katalin: A szoftverminőség mérése. In: RÓTH András (szerk.): A minőségfejlesztés új útjai : a minőségügyi szakemberek gyakorlati szerepe az információs társadalomban. Budapest : Dashöfer, 2009. 15 p. Forrás: <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/51272.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
22. BALLA Katalin: A szoftverminőségről többféleképpen. In: [KISS Ferenc – EGERSZEGI Krisztián – RÁCZ Csaba (szerk.)]: Vállalat, információ, tudomány. Budapest : BME GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék KFKI Számítástechnikai Csoport, 2002. p. 245- 262.
23. BALLA Katalin: Minőségmenedzsment a szoftverfejlesztésben. Budapest : Panem, 2007. 240 p.
24. BALLA Katalin: Software Process Improvement in a Changing Environment. (Előadás) In: Proceedings of 10. Kongress Software-Qualitätsmanagement. Düsseldorf (2005) Forrás: [http://www.sqi.hu/documents/multimodel/2005\\_SQM\\_2005\\_Software%20Process%20Improvement%20in%20a%20Changing%20Environment\\_presentation.pps](http://www.sqi.hu/documents/multimodel/2005_SQM_2005_Software%20Process%20Improvement%20in%20a%20Changing%20Environment_presentation.pps) [Letöltés: 2013. július 17.]

25. BALLA Katalin: Synergic Use of Software Quality Models. In: Production Systems And Information Engineering. Vol. 2. (2004) p. 73-89. Forrás: <http://www.ait.iit.unimiskolc.hu/files/2004/05-PSAIE-balla-73-89.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 13.]
26. BALLA Katalin: Szoftverminőség-fejlesztés Magyarországon a CMMI modell alkalmazásával. In: Magyar Minőség. 15. évf. 2. sz. (2006) p. 24-31. Forrás: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2006-2.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2006-2.pdf) [Letöltés: 2013. július 1.]
27. BALLARD, Terry: Systematic Identification of Typographical Errors in Library Catalogs. In: Cataloging & Classification Quarterly. Vol. 46. No. 1. (2008) p. 27-33.
28. BALOGH Albert – FÖLDESI Tamás: A minőségügy magyar szakkifejezései. In: Magyar Minőség. 18. évf. 2. sz. (2009) p. 15-28.
29. BALOGH Albert – FÖLDESI Tamás: Az EOQ MNB Minőségügyi Értelmező Szótárának bővítése. In: Minőség és megbízhatóság. 43. évf. 6. sz. (2010) p. 349-350.
30. BALOGH Albert: A folyamatteljesítmény és a folyamatképesség statisztikai mutatói (1. rész). In: Magyar Minőség. 19. évf. 4. sz. (2010) p. 5-15.
31. BALOGH Albert: A folyamatteljesítmény és a folyamatképesség statisztikai mutatói (2. rész). In: Magyar Minőség. 19. évf. 5. sz. (2010) p. 5-25. p.
32. BALOGH Albert: A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése (1. rész). In: Minőség és megbízhatóság. 43. évf. 1. sz. (2010) p. 18-26.
33. BALOGH Albert: A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése (2. rész). In: Minőség és megbízhatóság. 43. évf. 2. sz. (2010) p. 74-86.
34. BALOGH Albert: A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése. In: Magyar Minőség. 19. évf. 11. sz. (2010) p. 6-28.
35. BALOGH Albert: Foglalkozunk többet a minőségügyi szakkifejezések magyar honosításával és értelmezésével! In: Magyar Minőség. 20. évf. 4. sz. (2011) p. 51-52. p.
36. Banking SPICE. Forrás: <http://www.bankingspice.com/> [Letöltés: 2013. július 6.]
37. BARNA Györgyné: Egységes folyamatkezelés. Forrás: [http://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi\\_fulltext/Minoseg/2003/08/0802.pdf](http://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/Minoseg/2003/08/0802.pdf) [Letöltés: 2012. október 17.]
38. BEALL, Jeffrey – KAFADAR, Karen: The Effectiveness of Copy Cataloging at Eliminating Typographical Errors in Shared Bibliographic Records. In: Library Resources & Technical Services. Vol. 48. No. 2. (2004) p. 92-101. Forrás: <http://eprints.rclis.org/9297/1/LRTSarticle.pdf> [Letöltés: 2013. július 26.]
39. BEALL, Jeffrey: 10 ways to improve data quality. In: American Libraries. Vol. 36. No. 3. (2005) p. 36-37. Forrás: <http://eprints.rclis.org/8610/1/10waystoimproveDQ.pdf> [Letöltés: 2013. szeptember 14.]

40. BENCSIK Andrea: Dolgozói elégedettség - a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. In: Vezetéstudomány. 36. évf. 6. sz. (2005) p. 41-47.
41. BERKE Barnabásné: Könyvtári és szakirodalmi tájékoztatási (dokumentációs) szabványok, szabályzatok. In: HORVÁTH Tibor – PAPP István (szerk.): Könyvtárosok kézikönyve. 5. köt. Segédletek. Budapest : Osiris Kiadó, 2003. p. 63-109.
42. BIRÓ Miklós: Szoftvertermékek és -folyamatok minősége. In: SZILVÁSSY Erika (szerk.): A gyorsaságról. [Budapest] : Qualika Külker. Szaktanácsadó, 1998. p. 48-58.
43. BOBOKNÉ BELÁNYI Beáta: Kultúrmenedzsment könyvtári és információs szervezetek vezetőinek. Budapest : Typotex Kiadó, 2001. 128 p.
44. BODA Gáborné Köntös Nelli: A folyamatmenedzsment szerepe és jelentősége az EKSZ minőségirányítási rendszerében. In: Könyvtári Levelező/lap. 25. évf. 1. sz. (2013) p. 3-9.
45. BODA György: A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk. (Előadás) In: Tudástőke konferencia. Budapest (2008. június 19.) Forrás: [http://www.tudastoke.hu/tudositas/ea\\_anyagok/tt\\_2007/5\\_rendezyeny/Tudastoke5\\_Boda\\_Gy%F6rgy\\_2008\\_2.pdf](http://www.tudastoke.hu/tudositas/ea_anyagok/tt_2007/5_rendezyeny/Tudastoke5_Boda_Gy%F6rgy_2008_2.pdf) 16 p. [Letöltés: 2013. április 9.]
46. BODA István – NAGY László: Gondolkodjunk együtt (2) - a menedzsmentről. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 18. évf. 10. sz. (2009) p. 18-22.
47. BODA István – NAGY László: Gondolkodjunk együtt (4) - a minőségbiztosítás lehetőségeiről. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros. 19. évf. 1. sz. (2010) p. 19-26.
48. BODA István – NAGY László: Gondolkodjunk együtt (5) - a minőségirányítási rendszer bevezetéséről. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 19. évf. 2. sz. (2010) p. 21-28.
49. BÓKA Gábor: Érdekelte fél Vezérelt Szoftvermérés (SDSM) : mit célszerű mérni egy adott esetben? In: Magyar Minőség. 18. évf. 10. sz. (2009) p. 39-49.
50. BÓKA Gábor: Érettségi modellek és a szoftvermérés : mit tudunk mérni egy adott helyzetben? In: Magyar Minőség. 18. évf. 8/9. sz. (2009) p. 51-62.
51. BÓKA Gábor: Szoftvermérési modellek : melyek a legfontosabb szoftverjellemzők és hogyan tehetőek mérhetővé? In: Magyar Minőség. 18. évf. 6. sz. (2009) p. 43-54.
52. BÓKA Gábor: Szoftvermérési módszerek : hogyan hajtsuk végre a szoftvermérés folyamatát? In: Magyar Minőség. 18. évf. 7. sz. (2009) p. 40-51.
53. BÓKA Gábor: Szoftverminőség mérésére vonatkozó előírások a nemzetközi szabványokban és ajánlásokban. In: Magyar Minőség. 17. évf. 2. sz. (2008) p. 6-17.
54. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár: Szabályzat a BME OMIKK muzeális dokumentumainak kezeléséről. Budapest : BME OMIKK, 2008. 21 p. Forrás: [www.omikk.bme.hu/download.php?ctag=download&docID=280](http://www.omikk.bme.hu/download.php?ctag=download&docID=280) [Letöltés: 2013. július 29.]

55. BYRUM, John D. Jr.: The birth and re-birth of the ISBDs: Process and procedures for creating and revising the International Standard Bibliographic Descriptions. In: IFLA Journal. Vol. 27. Iss. 1. (2001) p. 34-37. Ism.: BERKE Barnabásné: Az ISBD-k születése és újjászületése: a nemzetközi szabványos bibliográfiai leírás szabályzatainak kidolgozása és revíziójára kialakított munkafolyamatok és eljárások. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 48. évf. 11. sz. (2001) p. 458-459.
56. CAF 3.0 Common Assessment Framework Online. Forrás: [http://www.directcybernetics.hu/dc\\_caf.html](http://www.directcybernetics.hu/dc_caf.html) [Letöltés: 2013. június 5.]
57. CAF Online - 2013 útmutató. Forrás: <https://caf.kim.gov.hu/> [Letöltés: 2013. szeptember 13.]
58. CALIMERA útmutató. Forrás: <http://ki.oszk.hu/calimera/> [Letöltés: 2013. április 9.]
59. CARLYLE, Allyson – RANGER, Sara – SUMMERLIN, Joel: Making the Pieces Fit : Little Women, Works, and the Pursuit of Quality. In: Cataloging & Classification Quarterly. Vol. 46. No. 1. (2008) p. 35-63.
60. CHAPMAN, Ann: Pitfalls and blind alleys : perspectives on quality measurements. In: Catalogue & Index. No. 153. (Summer 2006) p. 1-6. Forrás: [http://opus.bath.ac.uk/11276/1/cig-153-2006\\_11276.doc](http://opus.bath.ac.uk/11276/1/cig-153-2006_11276.doc) [Letöltés: 2013. július 1.]
61. CMMI Appraisal Classes. Forrás: <http://cmmiinstitute.com/cmmi-solutions/cmmi-appraisals/cmmi-appraisal-classes/> [Letöltés: 2013. szeptember 4.]
62. CMMI Institute honlapja. Forrás: <http://cmmiinstitute.com/> [Letöltés: 2013. június 19.]
63. CMMI Product Team: CMMI® for Services, Version 1.3. Pittsburgh : Software Engineering Institute : Carnegie Mellon University, 2010. 520 p. Technical Report CMU/SEI-2010-TR-034 Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr034.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 23.]
64. CMMI Version 1.3 Information Center. Forrás: <http://cmmiinstitute.com/cmmi-solutions/cmmi-version-1-3-information-center/> [Letöltés: 2013. június 19.]
65. CRAWFORD, J. Kent: The project management maturity model. In: Information Systems Management. Vol. 23. Iss. 4. (Fall 2006) p. 50-58.
66. CROSBY, Philip B.: Quality Is Free : the Art of Making Quality Certain. New York : McGraw-Hill, 1979. 309 p.
67. CZINKI-VIETORISZ Gabriella: Folyamatszabályozás indításának lépései az Egyetemi Könyvtárban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 11/12. sz. p. 459-469.
68. CSATÓ Edit – KOLTAY Klára: Elektronikus dokumentumok : a legmunkaigényesebb dokumentumfajta. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 8. sz. (2002) p. 303-311.



69. CSEREY Lászlóné – JEHODA Imola: Könyvtár Szakfelügyelet. ELTE Egyetemi Könyvtár : Összesített jelentés és intézkedési javaslatok. Budapest, 2007. 9 p.
70. CSUBÁK Antoaneta: Minőségmenedzsment a könyvtárakban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 5. sz. (2002) p. 187-190.
71. DANSKIN, Alan: "Tomorrow never knows". The end of cataloguing? In: IFLA Journal. Vol. 33. No. 3. (2007) p. 205-209. Ism.: SONNEVEND Péter: A katalógizálás végnapjai közelegnek? In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 55. évf. 7. sz. (2008) p. 347-349.
72. DANSKIN, Alan: What difference does it make? : measuring the quality of cataloguing and the catalogue. In: Catalogue & Index. No. 154. (Autumn 2006) p. 9-12.
73. DAVENPORT, Thomas H. – PRUSAK, Laurence – ANDÓ Éva (ford.): Tudásmenedzsment. Budapest : Kossuth, 2001. 195, [2] p.
74. Diagram Designer help. Forrás: <http://meesoft.logicnet.dk/DiagramDesigner/help.htm> [Letöltés: 2013. január 18.]
75. DIPPOLD Péter: A hagyományos nemzeti bibliográfia és az Internet : válaszlehetőségek az új kihívásokra. (PhD disszertáció) (2005) Forrás: <http://mek.oszk.hu/03500/03557/html/index.htm> [Letöltés: 2012. március 6.]
76. DirectCybernetics Kft. honlapja. Forrás: <http://www.directcybernetics.hu/> [Letöltés: 2013. szeptember 13.]
77. DOMANOVSKY Ákos: Megjegyzések egy vitához. In: Könyvtári Figyelő. 25. évf. 4. sz. (1979) p. 372-379.
78. DÖMÖTÖR Lajosné: Állománybecslés a magyar felsőoktatási könyvtárakban. In: Könyvtári Figyelő. 41. évf. 3. sz. (1995) p. 433-441.
79. DRAGON, Patricia – SHEETS BARRICELLA, Lisa: Assessment of technical services workflow in an academic library : a time-and-path study. In: Technical Services Quarterly. Vol. 23. Iss. 4. (2006) p. 1-16. Forrás: <http://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/1062> [Letöltés: 2013. július 31.]
80. DRINKA, Dennis – YEN, Minnie Yi-Miin: Controlling Curriculum Redesign with a Process Improvement Model. In: Journal of Information Systems Education. Vol. 19. Iss. 3. (Fall 2008) p. 331-342. Forrás: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=34493683&site=ehost-live> [Letöltés: 2013. július 9.]
81. e-Közigazgatási Keretrendszer Kialakítása projekt – BME IK: Folyamatleírást segítő módszertani ajánlás. Budapest : MEH EKK, 2008. 120 p. Forrás: [http://ekk.gov.hu/hu/emo/ekozigkeretrendszer/ek3-folyamatleiras/EKK\\_ekozig\\_folyamatleiras\\_modszertani\\_ajanlas\\_080730\\_V2.doc](http://ekk.gov.hu/hu/emo/ekozigkeretrendszer/ek3-folyamatleiras/EKK_ekozig_folyamatleiras_modszertani_ajanlas_080730_V2.doc) [Letöltés: 2013. augusztus 24.]
82. ELTE EKSZ Folyamatirányítási munkacsoport. Forrás: [http://www.konyvtar.elte.hu/letoltesek/K21/Folyamatiranyitasi\\_csoporthoz%5B4%5D\\_jav.doc](http://www.konyvtar.elte.hu/letoltesek/K21/Folyamatiranyitasi_csoporthoz%5B4%5D_jav.doc) [Letöltés: 2013. február 5.]



83. ELTE EKSZ SzMSz. Forrás: [http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/EKSZ\\_SzMSz.pdf](http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/EKSZ_SzMSz.pdf) 22 p. [Letöltés: 2013. január 23.]
84. ELTE Könyvtári Tanács. Forrás: [http://www.elte.hu/bizottsagok/konyvtari\\_t](http://www.elte.hu/bizottsagok/konyvtari_t) [Letöltés: 2013. április 10.]
85. ERDEI János [et al.]: Minőségmenedzsment : oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mesterszak számára. Budapest : BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete, 2012. 234 p. Forrás: [http://bme.ysolt.net/GTK\\_MuszakiM\\_MSc/S1\\_Minosegmenedzsment/Minosegmenedzsment\\_jegyzet.pdf](http://bme.ysolt.net/GTK_MuszakiM_MSc/S1_Minosegmenedzsment/Minosegmenedzsment_jegyzet.pdf) [Letöltés: 2013. március 12.]
86. ERDEI Magdolna: Öfelsége az ügyfél : az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen EMBER : CRM a gyakorlatban. 2., jav. kiad. Budapest : Bagolyvár, 2001. 150 p.
87. ESZENYINÉ BORBÉLY Mária – SALGÁNÉ MEDVEZKI Marianna: Komplex könyvtári feldolgozó munka gyakorlata. (DocBook elektronikus tananyag) (2011) 150 p. Forrás: [http://www.inf.unideb.hu/kmitt/konvkmitt/komplex\\_konyvtari\\_feldolgozo\\_munka\\_gyakorlata/book.xml.html](http://www.inf.unideb.hu/kmitt/konvkmitt/komplex_konyvtari_feldolgozo_munka_gyakorlata/book.xml.html) [Letöltés: 2013. szeptember 3.]
88. ÉZSIÁS Anikó – MAJOR Kornélia – SZÉKELYNÉ TÖRÖK Tünde: Multiscript rekordok az ALEPH integrált könyvtári rendszerben : közös katalógus építése az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálatában. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 11/12. sz. (2012) p. 497-509.
89. FEIGENBAUM, Arnold. V.: Teljes körű minőségsszabályozás. 3. kiad. Budapest : ExQualitas Libri Kft., 1991. 917 p.
90. FEKETE Letícia – KOVÁCSNÉ LENCZ Adrienn: Legyünk jobbak! CAF modellen alapuló szervezeti önértékelési tapasztalatok a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumban. In: Magyar Minőség. 21. évf. 7. sz. (2012) p. 20-27.
91. Felsőoktatási Minőségfejlesztési Portál – Fogalomtár. Forrás: <http://femip.hu/web/guest/fogalomtar/-/wiki/Fogalomtar/Folyamatmenedzsment> [Letöltés: 2012. november 4.]
92. FERENCZY Endréné: Gyűjteményszervezés. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 1998. 155 p.
93. FICZKÓ Zsuzsanna (szerk.) ; [közread. a] K21 Értékelésirányító csoport: Módszertani útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez: 2. számú változat. Budapest: ELTE Egyetemi Könyvtár, 2012. 53 p.
94. FODOR Péter: Minőség a könyvtárban – korszerű közkönyvtár. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 16. évf. 10. sz. (2007) p. 3-10.
95. Fogalom meghatározások a Közoktatás Minőségéért Díj Modellhez. Forrás: [www.ofi.hu/download.php?docID=792](http://www.ofi.hu/download.php?docID=792) [Letöltés: 2013. március 9.]

96. GARVIN, David A.: What Does „Product Quality” Really Mean? In: MIT Sloan Management Review. Vol. 26. No. 1. (Fall 1984) Forrás: <http://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean/> [Letöltés: 2013. február 26.] A tanulmány letöltéséhez regisztráció szükséges.
97. GECZKI Csilla: A TQM kapcsolata az ISO 9000-es szabványcsaláddal. Budapest : Vállalkozás Fejlesztési Portál, 2008. Forrás: <http://www.standard-team.hu/tqm-iso.html#> [Letöltés: 2013. június 19.]
98. GILL, Philip [et al.] (kész.) – PAPP István (ford.): A közkönyvtári szolgálat : az IFLA és az UNESCO fejlesztési irányelvei. Budapest : Könyvtári Intézet, 2005. 132 p. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ifla\\_kozkonyvtariszolgalat\\_iranyelvei.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ifla_kozkonyvtariszolgalat_iranyelvei.pdf) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
99. GYÖKÉR Irén (szerk.): Humán erőforrás-menedzsment. 2. kiad. Budapest : Műszaki Kvk. : MMT, cop. 2001. 188 p.
100. GYÜRE Péter: Könyvtári együttműködés formái, szabványok és jelentőségük, technikai követelmények. (Előadás) In: Networkshop'97 konferencia. Készthely (1997) Forrás: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh97/gyure.hun> [Letöltés: 2013. július 26.]
101. HANSEN, Bo – ROSE, Jeremy – TJØRMEHØJ, Gitte: Prescription, description, reflection: the shape of the software process improvement field. In: International Journal of Information Management. Vol. 24. Iss. 6. (2004) p. 457-472. Forrás: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401204000945> [Letöltés: 2013. július 9.]
102. HAYES, William – MILUK, Gene – MING, Lisa – GLOVER, Margaret and Members of the SCAMPI B and C Project : Handbook for Conducting Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) B and C Appraisals, Version 1.1 (CMU/SEI-2005-HB-005). Pittsburgh : Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2005. Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/05hb005.cfm> [Letöltés: 2013. szeptember 4.]
103. HEIDRICH Balázs: Szolgáltatásmenedzsment. Budapest : Human Telex Consulting, 2006. 204 p.
104. HILL, Janet Swan: Is It Worth It? Management Issues Related to Database Quality. In: Cataloging & Classification Quarterly. Vol. 46. No. 1. (2008) p. 5-26.
105. HILLMANN, Diane I.: Metadata Quality : From Evaluation to Augmentation. In: Cataloging & Classification Quarterly. Vol. 46. No. 1. (2008) p. 65-80.
106. HORVÁTH Tibor: A feldolgozás egységei és a feltárás célja. In: HORVÁTH Tibor – PAPP István (szerk.): Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 15-34.
107. HUMANUS adatbázis. Forrás: <http://www.oszk.hu/humanus/> [Letöltés: 2012. január 20.]

108. HUSZÁR Ernőné: Szakfelügyelet a felsőoktatási intézmények könyvtáraiban 2007-2008. In: RICHLICH Ilona (szerk.): A könyvtári szakfelügyeletről : tájékoztató a 2002–2008 közötti szakfelügyeleti vizsgálatok eredményeiről. Budapest : Könyvtári Intézet, 2009. p. 61-66. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/a\\_konyvtari\\_szakfelugyeletrol\\_0.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/a_konyvtari_szakfelugyeletrol_0.pdf) [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
109. IFLA Study Group on the Functional Requirements for Bibliographic Records (ed.): Functional requirements for bibliographic records : Final Report. München : Saur, 1998. (UBCIM publications N.s. 19.) 136 p.
110. IVANYOS János – ROÓZ József: Új megközelítés a közsféra belső kontroll-rendszereinek értékelésére. In: Pénzügyi szemle. 55. évf. 2. sz. (2010) p. 364-379 p.
111. JAKAB Lajosné [et al.] (összeáll.): Útmutató a könyvek leíró betűrendes katalógusának. Budapest : OSZK KMK ; Szentendre : PMKK ; Békéscsaba : Békés M. Kvt., 1990. 98 p.
112. JANCsó Péter (ford.): Szöveges CD-ROM és webes adatbázisok tartalmának elemzése. Budapest : Könyvtári Intézet, 2005. 299 p. Forrás: <http://mek.oszk.hu/03000/03040/03040.pdf> [Letöltés: 2013. július 30.]
113. JARJABKA Ákos: Minőségügyi és minőségbiztosítási alapismeretek. Pécs : Baranya Megyei Vállalkozói Központ, 2007. Forrás: <http://www.bmvk.hu/downloads/spinoff/Minosegbiztositas.pdf> [Letöltés: 2013. július 6.]
114. JÁSZBERÉNYI Gábor: Az ISO 9000 szabvány, a CAF modell és a teljesítményértékelés kapcsolata : saját és nemzetközi tapasztalataink. In: Magyar Minőség. 15. évf. 1. sz. (2006) p. 4-12.
115. JOKELA, Timo – SIPONEN, Mikko – HIRASAWA, Naotake – EARTHY, Jonathan: A survey of usability capability maturity models: implications for practice and research. In: Behaviour & Information Technology. Vol. 25. No. 3. (May–June 2006) p. 263-282.
116. JUHÁSZ József [et al.] (szerk.): Magyar értelmező kéziszótár. 2. átd. kiad., utánn. Budapest : Akadémiaia K., 2011. XXIV, 1507 p.
117. K21 munkacsoportok bemutatkozása. Forrás: <http://konyvtar.elte.hu/hu/node/465> [Letöltés: 2013. június 18.]
118. KÁLÓCZI Katalin: Szervezet az önismeret útján. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 11/12. sz. (2012) p. 451-458.
119. KAZINCZY Ferenc: A nagy titok. (részlet) Forrás: <http://mek.oszk.hu/07000/07016/html/#17> [Letöltés: 2013. június 24.]
120. KLIMKÓ Gábor: A szervezeti tudás feltérképezése. (PhD disszertáció) (2001) Forrás: [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/179/1/klimko\\_gabor.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/179/1/klimko_gabor.pdf) [Letöltés: 2012. július 10.] 133 p.

121. KOLDERUP FLATEN, Trine (ed.): Management, marketing and promotion of library services : Based on statistics, analyses and evaluation. München : Saur, 2006. 462 p.
122. A Kormány 1052/1999. (V. 21.) Korm. határozata a közigazgatás továbbfejlesztésének 1999-2000. évekre szóló kormányzati feladattervéről. In: Magyar Közlöny. 44. sz. (1999) p. 2875-2878.
123. A Kormány 1057/2001. (VI. 21.) Korm. határozata a közigazgatás továbbfejlesztésének 2001-2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről. In: Magyar Közlöny. 69. sz. (2001) p. 4925-4932.
124. A Kormány 1113/2003. (XI. 11.) Korm. határozata a közigazgatási szolgáltatások korszerűsítési programjáról. In: Magyar Közlöny. 129. sz. (2003) p. 9795-9798.
125. KOVÁCS Ákos: A Magyar Közigazgatási Minőségi Díj. In: Magyar Minőség. 15. évf. 1. sz. (2006) p. 17-18.
126. KÖNTÖS Nelli (összeáll.): 5. kritérium : Folyamatok. In: Útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez / közread. az ELTE EKSZ K21 Önértékelés-irányító team ; [szerk. dr. Ficzkó Zsuzsanna]. 1. számú változat. Budapest : ELTE EKSZ K21 Minőségfejlesztési projekt, 2010. p. 53-59.
127. KÖNTÖS Nelli: Minőségügy a magyar könyvtártudományi szakirodalomban, 2000 és 2011 között. In: ELTE ITDI publikációs fórum. (2012) Forrás: [http://doktori-publik.freeblog.hu/archives/2012/03/01/Kontos\\_Nelli\\_Minosegugy\\_a\\_magyar\\_konyvtartudomanyi\\_szakirodalomban\\_2000\\_es\\_2011\\_kozott/](http://doktori-publik.freeblog.hu/archives/2012/03/01/Kontos_Nelli_Minosegugy_a_magyar_konyvtartudomanyi_szakirodalomban_2000_es_2011_kozott/) [Letöltés: 2012. november 4.]
128. KÖNTÖS Nelli: Moodle az ELTE Egyetemi Könyvtárban : e-learning keretrendszerrel támogatott könyvtári önértékelés. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 59. évf. 7. sz. (2012) p. 278-292.
129. KÖNTÖS Nelli: Szerzők nyomában : a könyvtári szabványok szerepe az intézményi publikációs adattárak névkezelési stratégiájában. In: Könyvtári Figyelő. 58. évf. 2. sz. (2012) p. 255-279.
130. Könyvtári Minőségfejlesztés 21. Budapest : OSZK KI, 2011. Forrás: <http://ki.oszk.hu/category/letoltesek/dokumentumok/konyvtari-minosegfejleszt-es-21> [Letöltés: 2012. november 27.]
131. Könyvtári Minőségfejlesztő Modell. Budapest : OSZK KI, 2005. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/knyvtri\\_minsgfejleszt\\_modell.rtf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/knyvtri_minsgfejleszt_modell.rtf) [Letöltés: 2012. június 23.]
132. Könyvtári szabványok és szabályzatok jegyzéke. Budapest : OSZK KI, 2005. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/szabvjegyzek\\_050113.rtf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/szabvjegyzek_050113.rtf) [Letöltés: 2012. június 23.]
133. KÖVESI János – TOPÁR József: A minőségmenedzsment alapjai. Budapest : BMGE GTK : Typotex, 2006. 252 p.

134. A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) 2006. évi nemzeti változata. Forrás: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Hungarian\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Hungarian_2006.pdf) 72 p. [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
135. KSZ/1 Bibliográfiai leírás. Kartográfiai dokumentumok. Elektronikus kiadás. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 2005. 51 p. A jóváhagyás időpontja: 1999. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz\\_1\\_kartografiai.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz_1_kartografiai.pdf) [Letöltés: 2012. november 25.]
136. KSZ/4.1 HUNMARC. A bibliográfiai rekordok adatsere formátuma. Budapest : OSZK, 2002. 241 p. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/hunmarc.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 1.]
137. KSZ/6 Bibliográfiai leírás. Régi nyomtatványok. Elektronikus kiad. Budapest : Országos Széchényi Könyvtár, 2009. 109 p. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz6\\_0.pdf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/ksz6_0.pdf) [Letöltés: 2012. június 25.]
138. LOBERT Zsuzsanna (kész.): ISO vagy TQM. In: MIAÚ – Magyar Internetes Agrárinformatikai Újság. 10. sz. (1999. június) Forrás: <http://miau.gau.hu/miau/10/tqm.htm> [Letöltés: 2012. január 30.]
139. MAC EWAN, Andrew – YOUNG, Thurstan: Quality vs. quantity : Developing a systematic approach to a perennial problem. In: Catalogue & Index. No. 152. (Summer 2004) p. 1-7.
140. MADARÁSZ Sándor: A közszolgálat értékelési keretrendszerének alkalmazása az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál. In: Magyar Minőség. 15. évf. 1. sz. (2006) p. 13-16.
141. Magyar Nemzeti Bibliográfia Könyvek Bibliográfiája – WWW (ISSN 1417-1791) Forrás: <http://www.oszk.hu/mnbwww/K/BIBLI.HTML> [Letöltés: 2012. január 29.]
142. A Magyar Könyvtári Szakirodalom Bibliográfiája. Forrás: <http://ki.oszk.hu/konyvtar/nalunk-keszul/a-magyar-konyvtari-szakirodalom-bibliografia/> [Letöltés: 2013. szeptember 14.]
143. MÁRTONFFY Attila: Irányított minőség. Budapest: IT-Business Online, 2006. február 28. Forrás: [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/cimlapon/Iranyitott\\_minoseg.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/cimlapon/Iranyitott_minoseg.html) [Letöltés: 2012. július 10.]
144. Medi SPICE. Forrás: <http://medispice.ning.com/> [Letöltés: 2013. július 6.]
145. MESTER Csaba: CRM – A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze (2. rész). In: Magyar Minőség. 14. évf. 11. sz. (2005) p.14-19.
146. MESTER Csaba: CRM – A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze. (1. rész) In: Magyar Minőség. 14. évf. 10. sz. (2005) p. 24-29.

147. MESTER Csaba: Hogyan kezeljük mi az ügyfeleinket? : egy kvalitatív kutatás a magyar cégek ügyfélkapcsolati megoldásainak átvilágítására (III. rész). In: Magyar Minőség. 14. évf. 12. sz. (2005) p. 19-24.
148. MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158-170.
149. MOJZES István (összeáll.): A minőségbiztosítás alapelemei : segédlet. [S. l.] : [s. n.], 2000. Forrás: <http://www.kani.hu/download/kando/MINBIZ-A.DOC> [Letöltés: 2013. február 8.]
150. MOKKA csatlakozási tudnivalók. Forrás: <http://www.mokka.hu/web/guest/csatlakozasi-tudnivalok#law> [Letöltés: 2012. november 21.]
151. MOKKA feltöltés-követés. Forrás: <http://wiki.mokka.hu/wiki/Felt%C3%B6lt%C3%A9s-k%C3%B6vet%C3%A9s> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]
152. MOKKA katalogizálási szabályzat. Forrás: <http://www.mokka.hu/web/guest/katalogizalasi-szabalyok> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]
153. MOKKA katalogizálási szabályzatok betartása. Forrás: <http://www.mokka.hu/en/web/guest/csatlakozasi-tudnivalok> [Letöltés: 2013. február 1.]
154. MOKKA rekord feltöltés. Forrás: [http://wiki.mokka.hu/wiki/Rekord\\_felt%C3%B6lt%C3%A9s](http://wiki.mokka.hu/wiki/Rekord_felt%C3%B6lt%C3%A9s) [Letöltés: 2012. augusztus 3.]
155. MOKKA Wiki. „Szintaktikai ellenőrzés” szócikk. Forrás: [http://wiki.mokka.hu/wiki/Szintaktikai\\_ellen%C5%91rz%C3%A9s](http://wiki.mokka.hu/wiki/Szintaktikai_ellen%C5%91rz%C3%A9s) [Letöltés: 2012. november 4.]
156. MOKKAlóg. Forrás: <http://wiki.mokka.hu/wiki/Mokkalog> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]
157. MSZ 3424/1-78 Bibliográfiai leírás. Könyvek. 75 p.
158. MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. 57 p.
159. MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. 127 p.
160. MSZ ISO 11620:1998/Amd.1:2003 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók. 1. módosítás: További teljesítménymutatók könyvtárak számára. 15 p.
161. MSZ ISO 11620:2000 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók. 55 p.
162. MSZ ISO 2709:1998 Információ és dokumentáció. Információs csereformátum. 8 p.
163. MSZ ISO/IEC 15504-2:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 2. rész: A felmérés végrehajtása. 20 p.
164. MSZ ISO/IEC 15504-3:2005 Informatika. Folyamatfelmérés. 3. rész: Útmutató a felmérés végrehajtásához. 54 p.



165. MSZ ISO/TR 20983:2004 Információ és dokumentáció. Elektronikus könyvtári szolgáltatások teljesítménymutatói. 34 p.
166. MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment I. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, [2005]. 180 p.
167. MUSTAFA, Anwar – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér: Minőségmenedzsment II. Minőségfejlesztési módszerek, támogató elemzések és technikák. Budapest : Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007. 180 p.
168. NAGY Anikó: A bibliográfiai leírás új szabályai. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 10. évf. 10. sz. (2001) p. 18-24.
169. NAGY Jenő Bence – SEBESTYÉN Zoltán – SZABÓ Gábor Csaba: Projektek minőségmenedzsment-módszerei. In: Magyar Minőség. 17. évf. 3. sz. (2008) p. 32-52.
170. NAGY László – BODA István: Gondolkodjunk együtt (1) - a vezetésről. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros. 7. sz. 18. évf. (2009) p. 15-19.
171. NAGY László – BODA István: Gondolkodjunk együtt (3) - a könyvtári szolgáltatások minőségéről, minősítéséről. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros. 18. évf. 11. sz. (2009) p. 27-33.
172. NAGY Nikolett: "Az ügyfél nem fél ügy" - a CRM alkalmazásainak lehetősége könyvtári területen. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 54. évf. 7. sz. (2007) p. 291-309.
173. ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat – Folyamatszabályozás egy kis könyvtárban (Esettanulmány). In: Könyvtári Figyelő. 56. évf. 3. sz. (2010) p. 447-466.
174. PAISTE, M. Starr: Defining and achieving quality in cataloging in academic libraries : A literature review. In: Library Collections, Acquisitions, & Technical Services. Vol. 27. No. 3. (2003) p. 327-338.
175. PARÁNYI György: A folyamatok a középpontban – műszaki, szervezési, gazdasági nézőpontból. In: Magyar Minőség. 14. évf. 1. sz. (2005) p. 9-17. Forrás: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2005-1.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2005-1.pdf) [Letöltés: 2013. július 1.]
176. PARÁNYI György: Merre halad a minőség ügye? : a minőségfogalom tartalmi bővülése, integrációja az üzleti folyamatokba. In: Magyar Minőség. 15. évf. 2. sz. (2006) p. 8-13. Forrás: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2006-2.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2006-2.pdf) [Letöltés: 2013. július 1.]
177. PAULK, M. C. – CURTIS, B. – CHRISSIS, M. B. and WEBER, C. V.: "Capability Maturity Model for Software, Version 1.1" Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, CMU/SEI-93-TR-24 (1993) Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/93tr024.cfm> [Letöltés: 2013. április 21.]

178. PAULK, Mark C. – WEBER, Charles V. – GARCIA, Suzanne M. – Chrissis, Mary Beth C. – Bush, Marilyn: Key practices of the capability maturity model, version 1.1. CMU/SEI-93-TR-025. Pittsburgh : Software Engineering Institute, 1993. Forrás: <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1179&context=sei> [Letöltés: 2013. június 18.]
179. PAULK, Mark C.: A comparison of ISO 9001 and the Capability Maturity Model for software. CMU/SEI-94-TR-12. Pittsburgh : Software Engineering Institute, 1994. Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/reports/94tr012.pdf> [Letöltés: 2013. június 18.]
180. PELDŽIUS, Stasys – RAGAIŠIS, Saulius: Tarpinio programų kūrimo proceso modelio reikalavimai. In: Informacijos Mokslai. Information Sciences. Vol. 56. (2011) p. 138-145. Forrás: [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/2011-56/138-145.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/2011-56/138-145.pdf) [Letöltés: 2013. július 6.]
181. PIJL, G. J. van der – SWINKELS, G. J. P. – VERRIJDT, J. G.: ISO 9000 versus CMM : Standardization and certification of IS development. In: Information & Management. Vol. 32, Issue 6 (1997) p. 267-274. Forrás: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720697000190> [Letöltés: 2013. június 18.]
182. POGÁNYNÉ RÓZSA Gabriella: A leíró katalogizálás szabályozása Magyarországon (1925-1960) 1. rész. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 13. évf. 7. sz. (2004) p. 40-51. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00055/pdf/05historia.pdf> [Letöltés: 2013. július 26.]
183. POGÁNYNÉ RÓZSA Gabriella: A leíró katalogizálás szabályozása Magyarországon (1925-1960) 2. rész. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 13. évf. 8. sz. (2004) p. 39-49. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00056/pdf/05historia.pdf> [Letöltés: 2013. július 26.]
184. RÁCZ Ágnes: A kiadványok bibliográfiai számbavétele; leíró katalogizálás. In: HORVÁTH Tibor – PAPP István (szerk.): Könyvtárosok kézikönyve. 2. köt. Feltárás és visszakeresés. Budapest : Osiris Kiadó, 2001. p. 187-295.
185. RÁCZ Ágnes: Könyvtörténeti és könyvtártudományi szakirodalmi adatbázis kiépítése. In: Könyvtári Figyelő. 13. (49.) évf. 2. sz. (2003) p. 295-306.
186. RÓZSA Judit (szerk.): A költségvetési szervek gazdálkodásának szabályai : 2001. Budapest : Unió, 2001. 767 p.
187. RUBIN, Richard E.: Human Resource Management in Libraries : Theory and Practice. New York : Neal-Schuman, 1991. 344 p.
188. SAJÓ Andrea: Hogyan váljunk vállalati könyvtárból információ- és tudásközponttá? : Információ- és tudásmenedzsment elemek integrálása a könyvtári munkába. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 50. évf. 12. sz. (2003) p. 491-506.

189. SÁNDOR Judit: Amikor sok kicsiből összeáll a nagy egész : betekintés az IKR munkabizottság tevékenységébe. (Előadás) In: EKSZ szakmai nap (2013) Forrás: [http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/Szakmai\\_nap/IKR\\_MB\\_eloadas\\_SJ\\_20130213.pdf](http://konyvtar.elte.hu/letoltesek/Szakmai_nap/IKR_MB_eloadas_SJ_20130213.pdf) [Letöltés: 2013. július 2.]
190. SÁNDORI Zsuzsanna: Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából. Budapest : OSZK, 1998. 406 p.
191. SCAMPI Upgrade Team: Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) A, Version 1.3: Method Definition Document (CMU/SEI-2011-HB-001). Pittsburgh : Software Engineering Insitute, Carnegie Mellon University, 2011. Forrás: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/11hb001.cfm> [Letöltés: 2013. szeptember 4.]
192. SIPOS Gáborné: Gondolatok a folyamatszempléletű megközelítésről a rendszerépítő szemével. In: Magyar Minőség. 12. évf. 3. sz. (2003) p. 9-13.
193. SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva – RAMHÁB Mária (esettanulmány): A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém : Pannon Egyetemi Kiadó, 2008. 226 p.
194. SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. 2. bőv. kiad. Veszprém, Budapest : Veszprémi Egyetemi Kiadó : Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2003. 199, [32] p.
195. SKALICZKI Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest : Könyvtári Intézet, 2007. 81 p.
196. SKALICZKI Judit: Esélyteremtés, hozzáférés, minőségi szolgáltatások: félidőben a hazai könyvtárügy stratégiája. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 53. évf. 1. sz. (2006) p. 3-14.
197. Software Engineering Institute (SEI) honlapja: <http://www.sei.cmu.edu/> [Letöltés: 2013. január 13.]
198. SOHAJDÁNÉ BAJNOK Katalin: Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest : Könyvtári Intézet, 2011. 155 p.
199. SQI Magyar Szoftverminőség Tanácsadó Intézet Kft. honlapja. Forrás: <http://sqi.hu/hu/> [Letöltés: 2013. július 9.]
200. STUEART, Robert D. – MORAN, Barbara B.: Library and information center management. 7th ed. Westport : Libraries Unlimited, 2007. xxviii, 492 p.
201. SUTTON, Stuart A.: Metadata Quality, Utility and the Semantic Web : The Case of Learning Resources and Achievement Standards. In: Cataloging & Classification Quarterly. Vol. 46. No. 1. (2008) p. 81-107.
202. SVEIBY, Karl Erik – ANDÓ Éva (ford.) – BODA György (bev. tanulmány): Szervezetek új gazdagsága : a menedzselt tudás. Budapest : KJK-Kerszöv, 2001. 291 p.

203. SZABÓ Julianna (összeáll.): A MOKKA bibliográfiai rekordjai. Egykötetes (egy egységből álló) dokumentumok. 2006. Forrás: <http://www.mokka.hu/documents/10156/703b62ef-679f-4f72-b650-2dc1edea156c> [Letöltés: 2012. augusztus 3.]
204. SZABÓ Julianna (szerk.): Magyar Országos Közös Katalógus : MOKKA : katalógizálási szabályzat : 3. rész : bibliográfiai leírás. Budapest : [MOKKA Egyesület], 2006. 103 p. Forrás: <http://www.mokka.hu/documents/10156/57a9738c-c8bf-48b7-9213-56e5b8f868c2> [Letöltés: 2013. szeptember 13.]
205. SZABÓ Sándor: A szakbibliográfia helyzete. In: Könyvtári Figyelő. 36. évf. 5/6. sz. (1990) p. 439-502.
206. SZELLE Béla: Bevezetés a katalógizáláselméletébe. Budapest : Tankönyvkiadó, 1967. 264 p.
207. SZELLE Béla: Katalógizálástörténet. 1. köt. Kéziratosság kora. 3. változatlan utánn. Budapest : Tankönyvkiadó, 1963. 76 p.
208. SZIGETI Ferenc – VÉGSŐ Károly – KISS István: Minőségirányítási ismeretek mezőgazdasági és ipari kis- és középvállalkozások számára. Általános ismeretanyag. Nyíregyháza: Nyíregyházi Főiskola Továbbképzési Intézet, 2003. Forrás: <http://mmfk.nyf.hu/min/index.htm> [Letöltés: 2013. július 22.]
209. Szolgáltatási irányelvek az egyetemi könyvtárak számára : szakmai beszámoló a NKÖM 4.3-17-0019/2005 számú pályázatához. Debrecen : Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2006. Forrás: [http://ganyemedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/85764/6/SZOLGALTATASI\\_IRANYELVEK.doc](http://ganyemedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/85764/6/SZOLGALTATASI_IRANYELVEK.doc) [Letöltés: 2012. június 23.]
210. TAMÁS János [et al.]: Globális környezeti problémák és társadalmi hatásuk II. Debrecen : Debreceni Egyetem, 2008. Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0032\\_fogyasztovedelem/ch02s02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0032_fogyasztovedelem/ch02s02.html) [Letöltés: 2013. július 30.]
211. TANG, Karen: Quality Assurance Improvements in Australian University Libraries : Proceedings of the 9th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, August 2011, York, United Kingdom. Forrás: [http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2012/10/05/file\\_1/187427](http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2012/10/05/file_1/187427) [Letöltés: 2013. április 21.]
212. TAYLOR, Arlene G. (ed.): Understanding FRBR : What it is and how it will affect our retrieval tools. Westport : Libraries Unlimited, 2007. viii, 186 p.
213. Teljesítménymérési Munkabizottság (kidolg.): Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben : ajánlás a könyvtári teljesítménymutatók alkalmazására az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján. Budapest : OSZK KI, 2003. 34 p. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/teljesitmenymutatok.rtf> [Letöltés 2012. június 11.]
214. The SPICE Usergroup. Forrás: <http://www.spiceusergroup.org/page/page/show?id=903579%3APage%3A12672> [Letöltés: 2013. július 6.] A tartalom eléréséhez bejelentkezés szükséges, melyre az ingyenes regisztrációt követően van lehetőség.

215. TÓTH Loránd: Az elektronikus dokumentumok (digitális és digitalizált objektumok) bibliográfiai feldolgozása az OSZK-ban : helyzetkép. (2005. január) Forrás: [http://mekosztaly.oszk.hu/limbo/egyeb/oszkdb/anyagok/Nyilvantartas/tothl\\_edokfeldolg.doc](http://mekosztaly.oszk.hu/limbo/egyeb/oszkdb/anyagok/Nyilvantartas/tothl_edokfeldolg.doc) [Letöltés: 2013. július 29.]
216. UNGVÁRY Rudolf: Dokumentációs és könyvtári szervezeti rendszerek elemzése. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 46. évf. 9/10. sz. (1999) p. 355-376.
217. Útmutató az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat önértékeléséhez / közread. az ELTE EKSZ K21 Önértékelés-irányító team ; [szerk. dr. Ficzkó Zsuzsanna]. 1. számú változat. Budapest : ELTE EKSZ K21 Minőségfejlesztési projekt, 2010. 102 p.
218. VAJDA Erik: Osztott (közös) katalogizálás Magyarországon. (Előadás) In: Networkshop '97, Keszthely (1997) Forrás: <http://www.niif.hu/rendezvenyek/networkshop/97/tartalom/NWS/3/1/index.htm> [Letöltés: 2012. november 4.]
219. VIDRA SZABÓ Ferenc (összeáll.): „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” program : Projektleírás, eredmények, javaslatok. Budapest : [s. n. ], 2007. 15 p. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/nka\\_palyazat\\_beszamolo.rtf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/nka_palyazat_beszamolo.rtf) [Letöltés: 2013. június 18.]
220. VIDRA SZABÓ Ferenc: A használók elvárásának és elégedettségének vizsgálata (Módszertani útmutató). In: Könyvtári Figyelő. 49. évf. 4. sz. (2003) p. 735-753.
221. VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer : a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest : Könyvtári Intézet, 2010. 70 p.
222. VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Budapest : Könyvtári Intézet, 2008. 143 p.
223. WALLACE, Danny P. – VAN FLEET, Connie (eds): Library evaluation : A casebook and can-do guide. Englewood : Libraries Unlimited, 2001. XXV, 237 p.
224. WHITEHALL, Tom: Quality in Library and Information Service: a review. In: Library Management. Vol. 13 Iss. 5. (1992) p. 23-35.
225. WILSON, Frankie – TOWN, J. Stephen: Benchmarking and library quality maturity. In: Performance Measurement and Metrics. Vol. 7. Iss. 2. (2006) p. 75-82. Forrás: [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/948/3/Benchmarking\\_and\\_library\\_quality\\_maturity-2006.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/948/3/Benchmarking_and_library_quality_maturity-2006.pdf) [Letöltés: 2013. június 24.]
226. WILSON, Frankie: What is the meta-quality of your library? In: SCONUL Focus. Iss. 38. (Summer/Autumn 2006) p. 85-89. Forrás: <http://www.findthatdoc.com/search-6218941-hDOC/download-documents-26-rtf.htm> [Letöltés: 2013. április 21.]
227. Windows Software Offline 2003 : a Windows Software Online internetes hetilap évkönyve. Pécs : Animare Software Kft., 2003. 807 p.
228. ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A könyvtár tevékenységének és szolgáltatásai minőségének értékelése az európai modell alapján. In: Könyvtári Figyelő. 46. évf. 3. sz. (2000) p. 385-391.
229. ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A total quality management (TQM) alkalmazása a könyvtárban : szakirodalmi szemle. [Budapest] : OSZK, 1997. 86 p.



## 10.1. Ábrák jegyzéke

1. ábra: A feltárás modul központi szerepe az integrált könyvtári rendszerekben. ....	13
2. ábra: A beküldött rekordok ellenőrzése. ....	31
3. ábra Napi jelentés részlete a feltöltött rekordokban észlelt hibákról. ....	32
4. ábra: Rekordok automatikus ellenőrzésének eredménye az ALEPH rendszerben. ....	42
5. ábra: Fix rutin az ALEPH500 rendszerben. ....	44
6. ábra: A KKÉK kritérium és alkritérium rendszere. ....	62
7. ábra: Az 5. Folyamatok kritérium alkritériumainak kapcsolatrendszere. ....	64
8. ábra: Az adottság kritériumok bizonyítékok mátrixa – részlet. ....	67
9. ábra: Az EKSZ és a K21 projekt két jellegzetes arculati eleme. ....	71
10. ábra: A minőségirányítási rendszer folyamatszemplétű megközelítése. ....	74
11. ábra: Az ELTE EKSZ folyamattérképe. ....	85
12. ábra: Az állományból való törlés folyamatának kölcsönhatásai. ....	89
13. ábra: A SPICE modellre épülő folyamatfelmérés kötelező elemei. ....	104
14. ábra: A SPICE alapú folyamatfelmérési modell összetevői. ....	106
15. ábra: A képességi szintek és attribútumok egymásra épülése, előfeltétel-rendszere. ...	108
16. ábra: A CMMI-SVC v1.3 elemei. ....	124
17. ábra: A "Szervezeti szintű folyamatok meghatározása" folyamatterület szerkezete. ...	131
18. ábra: Új felmérés indítása az Appraisal Assistant szoftverben. ....	134
19. ábra: A felmérés folyamatterületeinek testre szabása. ....	135
20. ábra: Navigáció a folyamatterületek céljai és gyakorlatai között. ....	136
21. ábra: A sajátos és általános gyakorlatok teljesülésének értékelése. ....	137
22. ábra: A felmért szervezeti egység érettségének értékelése. ....	138
23. ábra: A felmérés eredményeinek áttekintése. ....	138
24. ábra: A feldolgozás összefüggésrendszere. ....	140
25. ábra: A minőségirányítás dokumentációs rendszere. ....	146
26. ábra: A K21 projekt munkacsoportjai. ....	150
27. ábra: Az önértékelés online felülete az ELTE e-learning rendszerében. ....	176
28. ábra: A Moodle rendszer szerkesztői felülete. ....	177
29. ábra: Az önértékelés résztvevőinek nyilvántartása. ....	178
30. ábra: Kurzusbeállítások szerkesztése. ....	180
31. ábra: Csoportok szerkesztése a Moodle-ban. ....	183
32. ábra: Jelentések és naplóbejegyzések lekérdezése. ....	185
33. ábra: Mappák és fájlok kezelési lehetősége. ....	186
34. ábra: Felhasználói profil a Moodle-ban. ....	186
35. ábra: Az önértékelők néhány fóruma a Moodle-ban. ....	189
36. ábra: Az önértékelők közös fogalomtára. ....	191
37. ábra: A Diagram Designer szoftver kezelőfelülete. ....	194
38. ábra: A CAF Online - 2013 önértékelést segítő rendszer nyitó képernyője. ....	197
39. ábra: A CAF Online - 2013 kérdőív-sablon módosító felülete. ....	198
40. ábra: Konszenzus-teremtés a CAF Online - 2013 rendszer használatával. ....	199
41. ábra: A CAF Online – 2013 rendszer értékelői felülete. ....	200



## 10.2. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A MOKKA katalogizálási szabályzatai .....	27
2. táblázat: A MOKKA hibakódjai. ....	32
3. táblázat: A szerzőségi közlés feltüntetésének eltérő megoldásai a 245-ös mezőben.....	37
4. táblázat: A vizsgálati területek aránya a KKÉK-ben és az EKSZ önértékelési útmutatójában. ....	65
5. táblázat: Az adottság kritériumok pontozási rendszere.....	68
6. táblázat: A Folyamatok kritérium alkritériumainak szorzói. ....	69
7. táblázat: Az eredmény kritériumok pontozási rendszere. ....	69
8. táblázat: Az ISO/IEC 15504-es szabványsorozat jelenleg érvényben lévő tagjai. ....	105
9. táblázat: A folyamatattribútumok rangsorolási skálája. ....	116
10. táblázat: A folyamatképességi szintek modellje.....	117
11. táblázat: A CMMI-SVC v1.3 folyamatterületei.....	123
12. táblázat: A képességi és érettségi szintek viszonya a CMMI-SVC v1.3-ban.....	125
13. táblázat: A szervezet érettsége és a folyamatok képessége közti kapcsolat a CMMI-SVC v1.3-ban. ....	132
14. táblázat: Az EKSZ dokumentációs rendszere.....	151
15. táblázat: A KKÉK által kötelező jelleggel előírt minőségirányítási dokumentumok. ....	155
16. táblázat: Ikonok és jelentésük az ELTE e-learning rendszerében. ....	179

## **11. Mellékletek**

### **11.1. számú melléklet: Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) tagkönyvtárai.**

#### **1. Egyetemi Könyvtár**

#### **2. Állam- és Jogtudományi Kar Könyvtára**

#### **3. Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar Könyvtára**

#### **4. Bölcsészettudományi Kar könyvtárai:**

- a) Központi Olvasóterem
- b) Angol-Amerikai Intézet Könyvtára
- c) Filozófiai Intézet Könyvtára
- d) Germanisztikai Intézet Könyvtára
- e) Informatikai és Könyvtártudományi Intézet Könyvtára
- f) Magyar Irodalom- és Kultúratudományi Intézet Toldy Ferenc Könyvtára
- g) Magyar Nyelvtudományi és Finnugor Intézet Könyvtára
- h) Művészettörténeti Intézet Könyvtára
- i) Néprajzi Intézet Könyvtára
- j) Orientalisztikai Intézet Könyvtára
- k) Ókortudományi Intézet Könyvtára
- l) Régészettudományi Intézet Könyvtára
- m) Romanisztikai Intézet Könyvtára
- n) Szláv és Balti Filológiai Intézet Könyvtára
- o) Történeti Intézet Szekfű Gyula Könyvtára
- p) Távol-keleti Intézet Könyvtára

#### **5. Informatikai Kar Könyvtára**

#### **6. Pedagógiai és Pszichológiai Kar Könyvtára**

#### **7. Tanító- és Óvóképző Kar Könyvtára**

#### **8. Társadalomtudományi Kar Könyvtára**

#### **9. Természettudományi Kar Könyvtára, beleértve szakterületi részlegeket:**

- a) biológiai tudományági szakgyűjtemény
- b) fizikai tudományági szakgyűjtemény
- c) földtudományi (földrajzi-geológiai) tudományági szakgyűjtemény
- d) kémiai tudományági szakgyűjtemény
- e) környezetfizikai tudományági szakgyűjtemény

- f) matematikai tudományági szakgyűjtemény
- g) Tudománytörténet és Tudományfilozófia Tanszék gyűjteménye
- h) Természettudományi Kommunikáció és UNESCO Multimédiapedagógia Központ Médiatára

**10. egyes kari szervezetbe nem tartozó központi egységek könyvtárai**

- a) Fűvészkert Könyvtára
- b) Egyetemi Levéltár Könyvtára
- c) Egyetemközi Francia Központ Francia Pedagógiai Könyvtára
- d) Gothard Jenő Asztrofizikai Obszervatórium Könyvtára
- e) ELTE Apáczai Csere János Gyakorlógimnázium és Kollégium Könyvtára
- f) ELTE Radnóti Miklós Gyakorló Általános Iskola és Gyakorló Gimnázium Könyvtára
- g) ELTE Trefort Ágoston Gyakorlóiskola Könyvtára
- h) ELTE Gyakorló Általános Iskola és Középiskola Könyvtára
- i) Egyetemi Kollégium könyvtárai
  - Ajtósi Dürer sori Kollégium Könyvtára
  - Körösi Csoma Sándor Kollégium Könyvtára
  - Kerekes úti Kollégium Könyvtára
  - Nagytétényi úti Kollégium Könyvtára
  - Vezér úti Kollégium Könyvtára
- j) Bibó István Szakkollégium Könyvtára
- k) Bolyai Szakkollégium Könyvtára
- l) Eötvös József Collegium Mednyánszky Dénes Könyvtár és Levéltár
- m) Társadalomtudományi Szakkollégium Könyvtára
- n) Illyés Sándor Szakkollégium Könyvtára

## 11.2. számú melléklet: Bibliográfiai rekordok összehasonlítása a MOKKA-ODR katalógusban

## 1. példa

Hívójel	Indikátorok	1.1 rekord (FSZEK)	1.	2.	1.2 rekord (SZIE GTUK)	1.	2.	1.3 rekord (OSZK)	1.	2.	1.4 rekord (SZTE)	1.	2.	1.5 rekord (BME OMIKK)	1.	2.	1.6 rekord (DEENK)	1.	2.	1.7 rekord (ELTE)
020		Sa(kötött) Sz963-9123-71-4 ;			Sa963 9123 71 4 (kötött)			Sa963-9123-71-4 (kötött) ; Sc2980,- Ft			Sa963-9123-71-4 (kötött) ; Sc2980,-Ft			Sa963-9123-71-4			Sa963 9123 71 4 Sc2980,-Ft			Sa963-9123-71-4
022		-			-			Sa1418-1304			-			-			-			-
040		SaFSZEK			SaSZIEGTUK			SaOSZK			SaSZTE			SaBMEOMIKK			SaHuDeKLEK			SaELTE
041		Sahun	0		Sahun	0		Sahunhun			-			Sahun			-	0		Sahun
044		-			Sahu			-			Sahu			Sahu			-			-
245	0 0	SaÁltalános mikrobiológia / ScBíró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós	0	0	SaÁltalános mikrobiológia / ScBíró Sándor, Hornok László [et al.] ; szerk. Pesti Miklós	0	0	SaÁltalános mikrobiológia / ScBíró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós.	0	0	SaÁltalános mikrobiológia : Sb[tankönyv] / ScBíró et al. ; szerk. Pesti Miklós	0	0	SaÁltalános mikrobiológia / ScBíró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós	0	0	SaÁltalános mikrobiológia /ScBíró [et al.] ; szerk. Pesti Miklós	0	0	SaÁltalános mikrobiológia ScBíró [Sándor] et al. ; szerk. Pesti Miklós
250		Sa[Utánny.]			-			-			-			-			-			-
260		SaBudapest ; SaPécs : SbDialóg Campus, Sc2001 [12004]			SaBudapest SaPécs : SbDialóg Campus K, Sc2001			SaBudapest SaPécs : SbDialóg Campus, Sc2001 ScPécs SfG&G)			SaBudapest ; SaPécs : SbDialóg Campus, Sc2001			SaBudapest [etc.] : SbDialóg Campus, Sc2001			SaBudapest ;SaPécs :SbDialóg Campus,Sc2001			SaBudapest Sa Pécs Sb Dialóg Campus Sc 2001
300		Sa308 p. : \$bill. ; Sc25 cm			Sa308 p ; Sc25 cm			Sa308 p. : \$bill. ; Sc25 cm			Sa308 p. : \$bill. ; Sc24 cm			Sa308 p. ; Sc24 cm			Sa308, [3] p. :\$bill. ;Sc24 cm			Sa308 p. Sb ill. Sc 25 cm
440		-			-			-			-			-			-			-
490	1	Sa(Dialóg Campus tankönyvek, \$x1418-1274)	1		SaNatura delectans \$x1418-1304	1		SaDialóg Campus tankönyvek \$x1418-1274	1		Sa(Dialóg Campus tankönyvek , \$x1418-1274)	1		SaNatura delectans	1		Sa(Dialóg Campus tankönyvek,\$x1418-1274)	1		SaDialóg Campus tankönyvek \$x 1418-1274
490	1	Sa(Natura delectans, \$x1418-1304)	1		SaDialóg Campus tankönyvek \$x1418-1274	1		SaNatura delectans \$x1418-1304	1		Sa(Natura delectans , \$x1418-1304)	1		SaDialóg Campus tankönyvek	1		Sa(Natura delectans,\$x1418-1304)	1		SaNatura delectans \$x 1418-1304
500		-			-			-			-			-			SaIndex : p. [299]-308.			-
504		SaBibliogr.: p. 297-298.			SaBibliogr.: p. 297-298			SaBibliogr.: p. 297-298.			SaBibliogr.: p. 297-298.			SaBibliogr.: p. 297-298.			SaBibliogr.: p. [297]-298.			Sa Bibliogr. : 297-298
700	1	SaBíró Sándor Sd(1943-) \$4közrem.			-			-	1		SaBíró Sándor Sd(1943-)	1		SaBíró Sándor	1		SaPesti Miklós	1		Sa Bíró Sándor Sd 1943-
700	1	SaPesti Miklós \$4szerk.			-			-	1		SaPesti Miklós	1		SaPesti Miklós	1		SaBíró Sándor	1		Sa Pesti Miklós

## 2. példa

Hívójel	Indikátorok		2.1 rekord (SZTE)		1.	2.	2.2 rekord (Németh László Városi Könyvtár)		1.	2.	2.3 rekord (FSZEK)		1.	2.	2.4 rekord (SZIE)		1.	2.	2.5 rekord (OSZK)		1.	2.	2.6 rekord (ÁVF)		1.	2.	2.7 rekord (Békés Megyei Könyvtár)		
020			Sa963 16 3047 1				Sa963-16-3047-1Sc1679,- FtSjfűzött				Sa 963-16-3047-1 (fűzött)				Sa 963 16 3047 1 Sc 2.800,-				Sa 963-16-3047-1 Sjfűzött Sc 2350,-Ft				Sa 963 16 3047 1 (fűzött) .Sc 2350,-Ft				Sa963-16-3047-1		
040			SaMNB HUN- SdHuDeKLEK- SdHuPeJPTESdSz1- SdSZ1/131				SaNLVKSbhunSdNLVK				Sa HuBpFSZEK				Sa SZIF FK Sb hun Sd SZIF FK				SaOSZK Sb hun Sc OSZK				SaHuBuAVFK				SaHuBékécsabaB MK		
041			-				Sahun				Sa hun				Sa hun		0		Sa hunhun				-				-		
044			-				Sahu				-				-				-				-				-		
100			-				SaTóthSjTibor				-				-				-		1		SaTóth Tibor				-		
245	0	0	Sa Minőségmenedzsment és informatika / Sc [szerk.] Tóth Tibor ; [irta: Bíró Miklós et al.]		0	-	SaMinőségmenedzsment és informatikaScTóth TiborSh01		0	0	Sa Minőségmenedzsment és informatika / Sc [...szerk.] Tóth Tibor		-	-	Sa Minőségmenedzsment és informatika Sc [szerk.] Tóth Tibor Sc [irta: Bíró Miklós et al.]		0	0	Sa Minőségmenedzsment és informatika Sc [szerk.] Tóth Tibor Sc [irta: Bíró Miklós et al.]		1	0	SaMinőségmenedzsment és informatika /Sc[alk. szerk.] Tóth Tibor		0	0	SaMinőségmenedzsment és informatika /Sc[szerk.] Tóth Tibor ; [kiad. a ... Magyar Minőség Társaság]		
260			Sa Budapest : Sb Műszaki Kvk. : Sb Magyar Minőség Társaság, Sc [1999]				SaBudapest SbMMT Műszaki KiadóSc1999				Sa Budapest:Sb Műszaki Könyvkiadó: Sb Magyar Minőség Társaság, Sc cop. 1999				Sa Budapest Sb Műszaki Kvk. Sc 1999		0		Sa Budapest Sb Műszaki Kvk. Sb MMT Sc cop. 1999 Sc [Budapest] Sf Oláh Ny. Kft.				SaBudapest :SbMűszaki Kvk :SbMagyar Minőség Társaság,Scop. 1999				SaBudapest :SbMűszaki Könyvkiadó :SbMagyar Minőség Társaság,Scop. 1999		
300			Sa 553 p. : Sb ill. ; Sc 24 cm				Sa553 p. \$bill. Sc24 cm				Sa 553 p. :Sb ill. ,Sc 24 cm				Sa 553 p. Sb ill. Sc 24 cm				Sa 553 p. Sb ill. Sc 24 cm				Sa553 p. :\$bill. ;Sc24 cm				Sa553 p. :\$bill. ; Sc24 cm		
440			-		0		SaMinőségmenedzsment \$x1419-4376				-				Sa Minőségmenedzs ment \$x 1419-4376		0		Sa Minőségmenedzs ment \$x 1419-4376				-				-		
490	1		Sa (Minőségmenedzsment , \$x1419-4376)				-		1		Sa(Minőségmenedzsment / Magyar Minőség Társaság,\$x1419-4376)				-				-		1		Sa (Minőségmenedzsment \$x1419 4376)		1		Sa(Minőségmenedzsment,\$x1419- 4376)		
500							SaBibliogr. a fejezetek végén																						
504			Sa Bibliográfiákkal				-				Sa Bibliogr. fejezetenként				Sa a fejezetek végén				Sa Bibliogr. a fejezetek végén				SaBibliogr.: a fejezetek végén.				SaBibliogr. a fejezetek végén		
700	1	-	Sa Tóth Tibor				SaBíróSjMiklós		1	1	SaTóth Tibor \$d(1942-) \$c (gépeszmérnök, egyetemi tanár) \$4 szerk.		-	-	Sa Tóth Sjtibor		1	1	Sa Tóth Sjtibor \$d 1942- \$4 szerk.				-		1		SaTóth Tibor\$4szerk.		
700	1	-	Sa Bíró Miklós				-				-		-	-	Sa Bíró Sjtibor		1	1	Sa Bíró Sjtibor \$d 1946- \$4 közrem.				-		1		SaBíró Miklós\$4közrem.		
710			-				-				-				-				-				-			2		SaMagyar Minőség Társaság\$4közread.	
761			-		-	-	StMinőségmenedzsment \$x1419- 4376\$wNLVK88557				-				-		1	-	St Minőségmenedzsment \$d Budapest Műszaki Kvk. MMT [1988]- \$x 1419-4376 \$w 332869				-				-		

## 3. példa

Hívójel	Indikátorok		3.1 rekord (OGYK)		1.	2.	3.2 rekord (Miskolci Egyetem. Könyvtár, Levéltár, Múzeum)		1.	2.	3.3 rekord (PTE)		1.	2.	3.4 rekord (Szent István Egyetem Kosáry Domokos Könyvtár és Levéltár)		1.	2.	3.5 rekord (OMGK)		1.	2.	3.6 rekord (SZTE)		1.	2.	3.7 rekord (LOC*)	
020			Sa92-9167-779-5				Sa92 9167 779 5				-				Sa92-9167-779-5 (füzött)				Sa92-9167-779-5				Sa92 9167 779 5				Sa 9291677795	
022											Sa1725-9177				Sa1725-9177				-				-				-	
040			SaOGYK				SaMEKLM				SaPTE				SaSZIEGTUK				SaOMGK				SaSZTE				Sa EJB Sc EJB Sd BAKER Sd UAT Sd GZM Sd DLC	
041			-		0		Saeng				Saeng		0		Saeng		0		Saeng				-				-	
044			-				Salu				-				Salu				Saxx				-				-	
100			-				-				-				-				-				-				-	
110			-				-				-		2	0	SaEuropean Environment Agency				-				-				-	
245	0	0	SaAgriculture and environment in EU-15 : \$bIRENA indicator report /ScEuropean Environment Agency		0	0	SaAgriculture and environment in EU-15 :\$bTheIRENA indicator report /Sc[publ. by] European Environment Agency		0	0	SaAgriculture and environment in EU-15 :\$btheIRENA indicator report : EEA report 6/2005 /Sc[publ. by] European Environment Agency		1	0	SaAgriculture and environment in EU-15 - theIRENA indicator report		0	0	SaAgriculture and environment in EU-15 - theIRENA indicator report /Sc[publ.] European Environment Agency		0	0	SaAgriculture and environment in EU-15 - theIRENA indicator report / ScEuropean Environment Agency		0	0	Sa Agriculture and environment in EU-15 : \$b theIRENA indicator report / Sc European Environment Agency	
250			-				-				-				SaTH-AL-05-008-EN-C				-				-				-	
246			-				-				-				SaTheIRENA indicator report		1	3	SaTheIRENA indicator report				-				-	
260			SaLuxembourg :\$bEUR-OP,\$c2005				SaLuxembourg :\$bOff. for Official Publ. EC,\$c2005				SaLuxembourg :\$bEurOp,\$c2005				SaLuxembourg :\$bOffice for Official Publ. of the EC,\$c2005				SaLuxembourg :\$bOOPEC,\$c2005				SaLuxembourg : \$bOffice for Official Publications of the European Communities, \$c2005				Sa Copenhagen : \$b European Environment Agency, \$c 2005	
300			Sa128 p. :\$c30 cm				Sa128 p :\$bill. , \$c30 cm				Sa128 p. :\$bill. , \$c30 cm				Sa128 p :\$bill. , \$c21x29,7 cm				Sa128 p. ;\$c30 cm				Sa128 p. : \$bill. ; \$c30 cm				Sa 128 p. : \$b col. ill., col. maps ; \$c 30 cm	
440			-				-				-				-				-				-				-	
490	1		SaEEA report \$v6/2005. \$x1725-9177				SaEEA report \$x1725-9177 \$vNo. 6/2005				-		1		SaEEA report \$x1725-9177 \$v2005/6		1		Sa(EEA report \$v6/2005.)		1		Sa(EEA report, \$x1725-9177 ; \$v6/2005.)		1		Sa EEA report, \$x 1725-9177 ; \$v no. 6/2005	
500			-				-				-				-				-				-				Sa "TH-AL-05-008-EN-C"--P. [4] of cover	
504			SaBibliogr.:p. 120-122.				-				-				-				SaBibliogr.:120-122. p.				SaBibliogr.: p. 120-122.				Sa Includes bibliographical references (p. 120-122)	
700			-				-				-				-				-				-				-	
710	2	0	SaEuropean Environment Agency (Copenhagen)				-		2		SaEuropean Environment Agency (Copenhagen)				-		1		SaEuropean Environment Agency (Copenhagen)		2		SaEuropean Union. \$bEuropean Environment Agency (Kobenhavn)		2		Sa European Environment Agency	

\* A hazai gyűjteményekben mindössze hat leírása lelhető fel a választott dokumentumnak, ezért kiegészítéseként a Library of Congress bibliográfiai tételét mutatom be hetedikként.



### 11.3. Központozási szabályok a MOKKA-ODR rendszerben.

#### A nevek központosításának szabályai HUNMARC formátumban

Az \$a almező központosítását az adott mezőre érvényes utasítás határozza meg.

A személynévben (100, 600, 700) a \$b almező tartalma előtt **vessző** térköz van: “,\_”

A testületi és rendezvénynévben (110, 111, 610, 611, 710, 711) a \$b almező tartalma előtt **pont** térköz szerepel: “.\_”

A személynévben (100, 600, 700) a \$g almező tartalma előtt vessző térköz: “,\_”

A testületi névben (110, 610, 710) a \$g almező tartalma kerek zárójelpárban van: “( )”

A \$j almező tartalma előtt térköz: “\_”

A \$c almező tartalma kerek zárójelpárban van: “( )”

A \$d almező tartalma kerek zárójelpárban van: “( )”

Az \$m almező tartalma kerek zárójelpárban van: “( )”

Az \$n almező tartalma kerek zárójelpárban van: “( )”

A \$t almező tartalma előtt pont térköz: “.\_”

Az \$l almező tartalma előtt pont térköz: “.\_”

A \$4 almező tartalma kerek zárójelpárban van: “( )”

A \$8 almező tartalmát adatkapcsolatok kezelésére használ(hat)juk.<sup>309</sup>

#### A címek központosításának szabályai HUNMARC formátumban

Az \$a almező központosítását az adott mezőre érvényes utasítás határozza meg.

A \$A almező tartalma előtt térköz egyenlőségjel térköz: “\_=\_”

A \$b almező tartalma előtt térköz kettőspont térköz: “\_:”

A \$B almező tartalma előtt térköz kettőspont térköz: “\_:”

A \$c almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”, kivéve ha a 245-ös vagy a 740-es mezőben fordul elő.

A 245-ös vagy a 740-es mezőben a \$c almező tartalma előtt térköz dőltvonal térköz: “\_/”

A \$d almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

---

<sup>309</sup> KSZ/4.1 HUNMARC. A bibliográfiai rekordok adatsere formátuma. Budapest : OSZK, 2002. 241 p. 2. sz. függelék. p. 2/4. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/hunmarc.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 1.]

Az \$e almező tartalma előtt térköz pontosvessző térköz: “;\_”

A \$E almező tartalma előtt térköz pontosvessző térköz: “;\_”

Az \$f almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

A \$g almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

A \$h almező tartalma szögletes zárójelpárba: “[ ]”

A \$H almező tartalma előtt térköz dőltvonal térköz: “/\_”

Az \$i almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

A \$j almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

Az \$l almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

Az \$m almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

Az \$n almező tartalma előtt pont térköz: “.\_”

A \$N almező tartalma előtt pont térköz: “.\_”

A \$p almező tartalma előtt vessző térköz: “,\_” – ha \$n almező után áll, a \$p almező tartalma előtt pont térköz: “.\_” – ha nincs \$n almező.

A \$P almező tartalma előtt vessző térköz: “,\_” – ha \$N almező után áll, a \$P almező tartalma előtt pont térköz: “.\_” – ha nincs \$N almező.

A \$q almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

Az \$r almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

Az \$s almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”

A \$t almező tartalma előtt pont térköz: “.\_”

Az \$u almező tartalma kerek zárójelpárba: “( )”, kivéve ha a 245, 740, 741, 742, 743, 744, vagy a 745-ös mezőben fordul elő.

A 245, 740, 741, 742, 743, 744, vagy a 745-ös mezőben az \$u almező tartalma előtt térköz: “.\_”.

A \$U almező tartalma előtt térköz: “.\_”

A \$v almező tartalma előtt térköz pontosvessző térköz: “;\_”

Az \$x almező tartalma előtt vessző térköz ISSN térköz: “,\_ISSN\_”

A \$z almező tartalma előtt térköz dőltvonal térköz: “/\_”

A \$Z almező tartalma előtt térköz dőltvonal térköz: “/\_”

A \$8 almező tartalmát adatkapcsolatok kezelésére használ(hat)juk.<sup>310</sup>

---

<sup>310</sup> KSZ/4.1 HUNMARC. A bibliográfiai rekordok adatsere formátuma. Budapest : OSZK, 2002. 241 p. 3. sz. függelék. p. 3/7-3/8. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/hunmarc.pdf> [Letöltés: 2013. augusztus 1.]

#### 11.4. számú melléklet: Az ELTE EKSZ önértékelési projektjének értékelő lapja.

„A” oldal

<b>... kritérium - neve</b>
A kritérium rövid ismertetése.

<b>... alkritérium - neve</b>
Az alkritérium rövid ismertetése

<b>Kötelező dokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪</li><li>▪</li><li>▪</li></ul>
<b>Ajánlott dokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪</li><li>▪</li><li>▪</li></ul>

<b>Pontszám:</b>		x szorzó értéke	
------------------	--	-----------------	--

<b>Erősségek</b>
Az értékelő javaslatai.

<b>Fejlesztendő területek</b>
Az értékelő javaslatai.

<b>Indoklás</b>
Az adott pontszám indoklása.

<b>Javaslatok a fejlesztési lépésekről</b>
Az értékelő javaslatai.



**„B” oldal**

Vizsgálandó kérdések		Megállapítások	A bizonyíték pontos megjelölése
a)			
b)			
c)			
d)			
e)			
f)			
g)			

### 11.5. számú melléklet: A KKÉK kritériumai közötti belső súlyozás.

<div>1. Vezetés</div> <div>120 pont 12%</div>	<div>2. Stratégia és tervezés</div> <div>100 pont 10%</div>	<div>5. Folyamatok</div> <div>110 pont 11%</div>	<div>6. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatos eredmények</div> <div>100 pont 10%</div>	<div>9. A szervezet kulcsfontosságú eredményei</div> <div>100 pont 10%</div>
	<div>3. Emberi erőforrások</div> <div>100 pont 10%</div>		<div>7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények</div> <div>160 pont 16%</div>	
	<div>4. Partnerkapcsolatok és erőforrások</div> <div>110 pont 11%</div>		<div>8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei</div> <div>100 pont 10%</div>	
<div>Adottságok: maximum 540 pont</div>		<div>Eredmények: maximum 460 pont</div>		





### 11.7. számú melléklet: Az ELTE EKSZ folyamatleltára.

Folyamat kategóriák	Folyamat alkategória	Folyamat
Adatszolgáltatás		Éves és adhoc statisztikai adatszolgáltatás
Adatszolgáltatás		Hírlevélhez adatszolgáltatás
Adatszolgáltatás		Intézményi folyamatok mérése, értékelése
Dokumentum szolgáltatás	Helyben használat	Adatbázis, e-folyóirat, e-könyv szolgáltatás helyben használata
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Dokumentum kölcsönzése
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Elveszett könyv ügyintézés
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Felszólítás
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Hosszabbítás
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Kiszolgálás raktárból dolgozóknak
Dokumentum szolgáltatás	Helyben használat	Kiszolgálás raktárból dolgozóknak
Dokumentum szolgáltatás	Helyben használat	Kiszolgálás raktárból olvasóknak
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Kiszolgálás raktárból olvasóknak
Dokumentum szolgáltatás	Helyben használat	Számítógép és internethasználat biztosítása
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Visszavétel
Dokumentum szolgáltatás	Helyben használat	Digitális tartalmak helyben használata
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Emlékeztető küldése
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Könyvtárközi kölcsönzés
Dokumentum szolgáltatás	Kölcsönzés	Tartozás behajtás
Feldolgozás		Dokumentumok feldolgozásának folyamata időszaki kiadványok
Feldolgozás		Dokumentumok feldolgozásának folyamata időszaki kiadványok
Feldolgozás		Dokumentumok feldolgozásának folyamata könyvek - ajándék
Feldolgozás		Dokumentumok feldolgozásának folyamata könyvek, köteleespéldány

Folyamat kategóriák	Folyamat alkategória	Folyamat
Feldolgozás		Dokumentumok feldolgozásának folyamata könyvek, vétel
Gyűjtemény rendezése		Raktári rend kialakítása és fenntartása
Gyűjtemény rendezése		Szabadpolcos állomány kezelése (besorolás, apasztás, átirányítási listák)
Gyűjteményszervezés	Apasztás	Állományból való törlés folyamata
Gyűjteményszervezés	Dokumentumok beszerzése	Könyvek beszerzése
Gyűjteményszervezés		Leltárkönyvek készítése és vezetése
Munkaerőgazdálkodás	Képzés	Kulturális szakemberek továbbképzésének koordinálása
Munkaerőgazdálkodás		Mérések, szervezeti kultúra felmérés
Munkaerőgazdálkodás		Minősítés
Munkaerőgazdálkodás		Munkaerőgazdálkodás
Munkaerőgazdálkodás		Szabadságterv, kérés, kiadás
Munkaerőgazdálkodás		Továbbképzési terv
Munkaerőgazdálkodás	Asszimiláció	Új kolléga
Ügyfélkapcsolatok	Regisztráció	Beiratkozás
Ügyfélkapcsolatok		E-mail kommunikáció a partnerekkel
Ügyfélkapcsolatok	Képzés	Felhasználóképzés
Ügyfélkapcsolatok	Reprográfiai szolgáltatás	Fénymásolás
Ügyfélkapcsolatok		Kommunikáció partnerekkel
Ügyfélkapcsolatok		Panaszkezelés
Ügyfélkapcsolatok		Speciális szolgáltatások a fogyatékkal élők számára, vakok és mozgássérültek kiszolgálása
Ügyfélkapcsolatok	Regisztráció	Regisztráció (látogatójegy)
Ügyfélkapcsolatok	Regisztráció	Tagság hosszabbítás
Ügyfélkapcsolatok	Tájékoztatás	Tájékoztatás
Ügyfélkapcsolatok	Tájékoztatás	Technikai referenzs
Ügyfélkapcsolatok		Telefonos kommunikáció
Ügyfélkapcsolatok	Tájékoztatás	Közreműködés a kutatók informálásában
Ügyfélkapcsolatok	Reprográfiai szolgáltatás	Nyomtatás
Üzemeltetés	Pénzügy	Számlázás



Folyamat kategóriák	Folyamat alkategória	Folyamat
Üzemeltetés	Informatika	Munkatársak betanítása új informatikai eszköz, szoftver alkalmazása esetén
Vezetői folyamat		Éves beszámoló elkészítése
Vezetői folyamat		Éves terv elkészítése
Vezetői folyamat		Stratégia tervezés folyamata
Vezetői folyamat	Fejlesztés	Szabályzatok elkészítése, ellenőrzése, módosítása
Vezetői folyamat		Szervezés
Vezetői folyamat	Fejlesztés	Fejlesztési tervek elkészítése, ellenőrzése, módosítása
Vezetői folyamat		Minőségirányítás
Vezetői folyamat		Vezetői ellenőrzés
Vezetői folyamat		Vezetői értékelés

**11.8. számú melléklet: Az ELTE EKSZ kulcsfolyamatai.**

<b>A kulcsfolyamat megnevezése</b>		<b>A kulcsfolyamat indikátorai és mérési gyakoriságuk</b>
<b>Vezetési folyamatok</b>	1. Éves beszámolók elkészítése	Határidő betartása, évente
	2. Éves költségvetés tervezése, ellenőrzése, módosítása	Határidő, teljesítés mértéke, évente
	3. Éves munkaterv készítése	Megvalósult feladatok, terven felüli megvalósult feladatok, évente
	4. Fejlesztési tervek készítése, ellenőrzése, módosítása	Megvalósult fejlesztések, projektek, 3 évente
	5. Stratégiai tervezés	Megvalósult célok száma, megvalósulás mértéke, 3 évente
	6. Vezetői ellenőrzés, értékelés, intézkedés	Dolgozói elégedettség javulása, 3 évente, megvalósult feladatok projektek száma, évente
<b>Alapfolyamatok</b>	7. Belső ügyfélszolgálati tevékenység	Elégedett belső ügyfelek, reklamációk száma, évente, Önértékelés eredményei 3 évente
	8. Dokumentumok feltárása	Feltárt dokumentumok száma, éves statisztika
	9. Felhasználóképzés	Felhasználói elégedettség mérése, használat mérése, évente
	10. Gyűjteményszervezés	Használati statisztikai adatok, és mutatók, évente
	11. Helyben használat	Használati statisztikai adatok, és mutatók, évente
	12. Kölcsönzés (előjegyzés, hosszabbítás, felszólítás) - Saját állományból (önálló űrlapon) - Könyvtárközi kölcsönzésből (önálló űrlapon)	Használati statisztikai adatok, és mutatók, évente
	13. Online és elektronikus szolgáltatás	Használati statisztikai adatok, és mutatók, évente
	14. Regisztráció	Használati statisztikai adatok, és mutatók, évente
	15. Reprográfiai szolgáltatás	Használati statisztikai adatok, és mutatók, évente
	16. Tájékoztatás	Használati statisztikai adatok, és mutatók, évente
<b>Támogató folyamatok</b>	17. Használói elégedettség mérés	Kitöltési arány, évente, 2 évente
	18. Képzési folyamatok (külső, belső ; önálló űrlapon)	Képzések száma, résztvevők száma, évente
	19. Statisztika, mérés, elemzés, értékelés	Határidő, adatok teljessége, idősorok, évente (szükség szerint 3 évente)
	20. Szervezeti kultúra felmérés	Kitöltési arány, 3 évente



## 11.9. számú melléklet: Az ELTE EKSZ folyamatmenedzsment űrlapja.

**A kitöltő könyvtár neve**

**1. A folyamat megnevezése**

.....

**2. A folyamat kódja**

.....

**3. A folyamat típusa**

☐ vezetési folyamat

☐ alapfolyamat

☐ támogató folyamat

**4. A folyamat célja**

.....

.....

**5. Folyamatgazda**

.....



<b>6. Kölcsönhatások</b>	
<b>6.1 A folyamat bemenete</b>	<b>6.2 A folyamat kimenete</b>

<b>7. A folyamatra vonatkozó jogszabályok, szabványok, szabályzatok</b>	
<b>7.1 Általános</b>	<b>7.2 Helyi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> <li>▪ ...</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> <li>▪ ...</li> <li>▪ ...</li> </ul>

<p><b>8. Erőforrások, feltételek</b></p> <p><b>Személyi:</b></p> <p>.....</p> <p><b>Tárgyi:</b></p> <p>.....</p> <p><b>Pénzügyi:</b></p> <p>.....</p>
---

## 9. Kritikus pontok

.....

## 10. A folyamat részletes leírása / folyamatábra

.....

.....

## 11. A fölérendelt folyamat kódja

.....

## 12. Dokumentálás

### 12.1 Használandó dokumentumok

a) ...

b) ...

c) ...

### 12.2 Keletkező dokumentumok

a) ...

b) ...

c) ...

## 13. Folyamat indikátorok

1. Célértékek: .....

2. Mennyiségi mutatók: .....

3. Vevői elégedettségmérés mutatók: .....

4. Stb.: .....





#### 14. Mérés, értékelés

Adatgyűjtés köre: .....

Adatgyűjtés módja: .....

Értékelés módja: .....

Mérési időszak: .....

#### 15. Hatálybaléptetés dátuma

.....

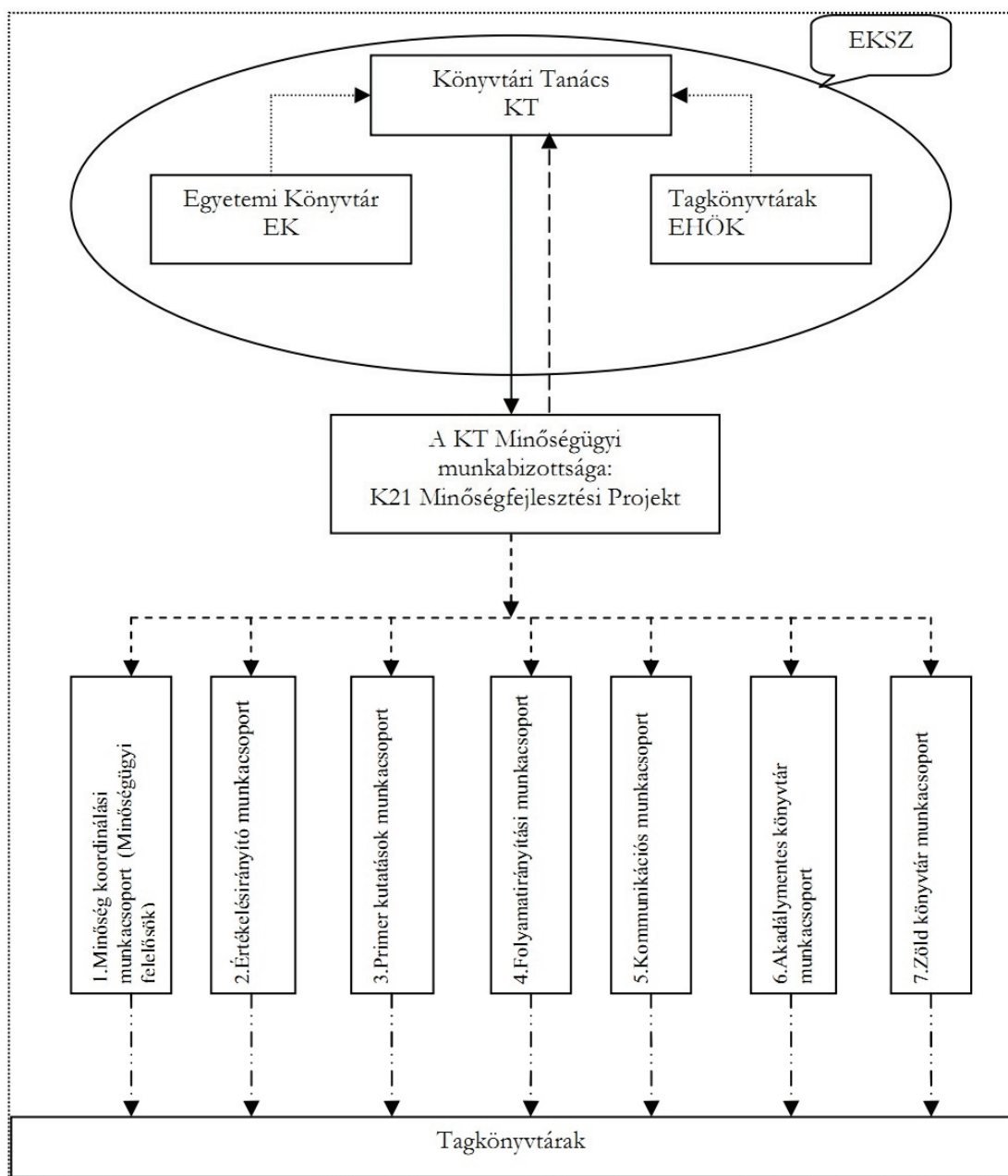
#### 16. Vezető jóváhagyása

.....

#### 17. Módosítások

Sorszama	Dátuma	Leírása, jellege	Engedélyező

### 11.10. számú melléklet: Az ELTE EKSZ minőségirányítási rendszere.



----- szakmai irányítás ..... végrehajtás felelősei  
 ..... tag delegálása ----- döntés előkészítés

### 11.11. számú melléklet: A formai feltárás szabványai és szabályzatai.

A dokumentumok formai feltárására vonatkozó hazai szabványok és szabályzatok<sup>311</sup> tárgyukat tekintve az alábbi módon csoportosíthatók:

#### A különböző dokumentumtípusok bibliográfiai leírásának szabályai

- **MSZ 3424-1:**1978 Bibliográfiai leírás. Könyvek. 75 p. Helyesbítése megjelent: 1988.
- **MSZ 3424/3-79** Bibliográfiai leírás. Szabadalmi dokumentumok. 22 p. (Visszavont)
- **MSZ 3424/4-84** Bibliográfiai leírás. Szabványosítási kiadványok. 18 p. (Visszavont)
- **MSZ 3424/5-79** Bibliográfiai leírás. Szakfordítások. 10 p. (Visszavont)
- **MSZ 3424/6-83** Bibliográfiai leírás. Disszertációk és szakdolgozatok. 19. (Visszavont)
- **MSZ 3424-7:**1984 Bibliográfiai leírás. Kották. 20 p. Helyesbítése megjelent: 1988.
- **MSZ 3424/8-85** Bibliográfiai leírás. Kutatási és fejlesztési jelentések. 20 p. (Visszavont)
- **MSZ 3424-9:**1988 Bibliográfiai leírás. Hangdokumentumok. 18 p.
- **MSZ 3424-10:**1992 Bibliográfiai leírás. Videodokumentumok. 14 p.
- **MSZ 3424-12:**1992 Bibliográfiai leírás. Időszaki kiadványokban megjelent részdokumentumok. 31 p.
- **KSZ/1:**1999 Bibliográfiai leírás. Kartográfiai dokumentumok. 53 p.
- **KSZ/2:**2000 Bibliográfiai leírás. Elektronikus dokumentumok. 93 p.
- **KSZ/3:**2001 Bibliográfiai leírás. Időszaki kiadványok. 104 p.
- **KSZ/6:**2009 Bibliográfiai leírás. Régi nyomtatványok. 109 p.

#### A bibliográfiai leírás besorolási adatainak megválasztása és közlésmódja

- **MSZ 3440-1:**1983 A bibliográfiai leírás besorolási adatai. Fogalommeghatározások. 5 p. Utolsó helyesbítése megjelent: 1988.
- **MSZ 3440-2:**1979 A bibliográfiai leírás besorolási adatai. Személyek nevei. 32 p. Helyesbítése megjelent: 1988.
- **MSZ 3440-3:**1983 A bibliográfiai leírás besorolási adatai. Testületek neve. 28 p. Helyesbítése megjelent: 1988.
- **MSZ 3440-4:**1986 A bibliográfiai leírás besorolási adatai. Címek. 13 p.

---

<sup>311</sup> Könyvtári szabványok és szabályzatok jegyzéke. Budapest : OSZK KI, 2005. Forrás: [http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/szabvjegyzek\\_050113.rtf](http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/szabvjegyzek_050113.rtf) [Letöltés: 2012. június 23.]

- **KSZ/5:2005** Földrajzi nevek, mint adatbázisrekordok tárgyi hozzáférési pontjai. 32 p.

#### Leíró katalógusok bibliográfiai tételeinek szabványai

- **MSZ 3401:1981** A bibliográfiai tételek betűrendbe sorolásának szabályai. 23 p.
- **MSZ 3423-1:1983** Leíró katalógusok bibliográfiai tételeinek szerkesztése. Általános előírások. 4 p. Helyesbítése megjelent: 1988.
- **MSZ 3423-2:1984** Leíró katalógusok bibliográfiai tételeinek szerkesztése. Könyvek. 38 p. Helyesbítése megjelent: 1988.
- **MSZ 3423-3:1986** Leíró katalógusok bibliográfiai tételeinek szerkesztése. Időszaki kiadványok. 17 p.
- **MSZ 3493:1982** Bibliográfiai tételek besorolási szabályai. 15 p. Az ISO 7154:1983 alapján.

#### Rövidítések szabályai

- **MSZ ISO 4:2000** Információ és dokumentáció. A kiadványok címében előforduló szavak és a kiadványok címének rövidítési szabályai. 14 p. Az ISO 4:1997 alapján
- **MSZ ISO 832:1998** Információ és dokumentáció. Bibliográfiai leírás és hivatkozás. Bibliográfiai kifejezések rövidítésének szabályai. 9 p. Az ISO 832:1994 alapján.

#### Kiadványok azonosító számozása

- **MSZ ISO 2108:2005** Információ és dokumentáció. Nemzetközi szabványos könyvazonosító szám (ISBN). 22 p.
- **MSZ ISO 3297:2000** Információ és dokumentáció. Időszaki kiadványok nemzetközi azonosító száma (ISSN). 10 p. Az ISO 3297:1998 alapján.
- **ISO 3297:2007** Information and documentation - International standard serial number (ISSN). 20 p.
- **MSZ 3574-80** Térképek nemzetközi azonosító számozása. 3 p. (Visszavont)
- **MSZ ISO 10957:1997** Információ és dokumentáció. Kották nemzetközi szabványos azonosító száma (ISMN). 5 p. Az ISO 10957:1993 alapján

#### Transzliterációs szabványok

- **MSZ ISO 9:1997** Információ és dokumentáció. A cirill karakterek transzliterációja latin karakterekre. Szláv és nem szláv nyelvek. 15 p. Az ISO 9:1995 alapján.

Fontosabb kapcsolódó ISO szabványok:

- **ISO 233-84** Transliteration of Arabic characters into Latin characters. 7 p.
- **ISO 259-84** Transliteration of Hebrew. 8 p.
- **ISO 843:1997** Conversion of Greek characters into Latin characters. 12 p.
- **ISO 9:1995** Transliteration of Cyrillic characters into Latin characters - Slavic and non-Slavic languages. 13 p.
- **ISO 3602:1989** Romanization of Japanese. 6 p.
- **ISO 7098:1991** Romanization of Chinese. 5 p.

#### Kód szabványok

- **MSZ 3400:2001** A nyelvek nevének háromjegyű betűkódjai. 9 p. A szabvány az ISO 639-2-ben felsorolt kódoknak csak egy részét tartalmazza.
- **MSZ EN ISO 3166-1:2000** Országok és igazgatási egységeik nevének kódjai. 1. rész: Országnevek kódjai. 66 p. Az ISO 3166-1:1997 alapján
- **MSZ ISO 15511:2004** Információ és dokumentáció. Könyvtárak és más hasonló szervezetek nemzetközi szabványos azonosítója (ISIL). 9 p. Az ISO 15511:2003 alapján.

#### Adatsere szabványok

- **MSZ ISO 2709:1998** Információ és dokumentáció. Információs csereformátum. 8 p. Az ISO 2709:1996 alapján
- **MSZ ISO 8601:2003**. Adatelemek és adatsere-formátumok. Információcsere. A dátumok és az időpontok ábrázolása. 32 p. Az MSZ ISO 8601:1991 helyett. Megegyezik az ISO 8601:2000-rel.
- **MSZ ISO 10324:2002** Információ és dokumentáció. Az állományadatok közlése. Összefoglaló szint. 37 p. Az ISO 10324:1997 alapján.
- **MSZ ISO 15836:2004** Információ és dokumentáció. A Dublin Core metaadat elemkészlete. 9 p. Az ISO 15836:2003 alapján.
- **KSZ/4.1:2002** HUNMARC. A bibliográfiai rekordok adatsere formátuma. Budapest : OSZK, 2002. 241 p.

## **11.12. számú melléklet: Az egyszerű nemzeti bibliográfiai rekord adatkövetelményei az FRBR-modell alapján.**

### **Leíró elemek**

#### *(1) A cím és szerzőségi közlés adatszoportja*

- főcím (beleértve a rész számát/megnevezését is)
- párhuzamos cím(ek), ha a nemzeti bibliográfiai ügynökség fontosnak ítéli a használók számára
- szerzőségi közlés(ek), amely(ek) azonosítja(k) az egyén(eke)t és/vagy csoporto(ka)t, aki(k) a tartalomért elsődlegesen felelős(ek)

#### *(2) Kiadás adatszoportjai*

- kiadási adat
- további kiadási adat

#### *(3) Műfaji (vagy a kiadvány típusának megfelelő) sajátosságok adatszoportja*

- számozás (időszaki kiadványoknál)
- matematikai adatok – koordináták (kartográfiai dokumentumoknál)
- matematikai adatok – méretarány (kartográfiai ábrázolás/objektum)
- zenei előadásra vonatkozó közlés – a kotta típusa (zenei anyagoknál)

#### *(4) Megjelenés, terjesztés stb. adatszoportja*

- a megjelenés, terjesztés stb. helye
- a kiadó, terjesztő stb. neve
- a megjelenés, terjesztés stb. időpontja

#### *(5) Fizikai jellemzők adatszoportjai*

- az információhordozó sajátos megnevezése
- terjedelem (csak akkor kell közölni, ha az adat alkalmas megjelenési formák mint entitások megkülönböztetésére, például oldalszám; a kifejezési forma terjedelme – a lejátszás időtartama – alapkövetelmény az audio és a vizuális anyagoknál)
- méret (csak akkor alapkövetelmény, ha a lejátszás eszköze szempontjából fontos, például diszkett, kazetta, stb.)

#### *(6) Sorozati adatszoport*

- A sorozat főcíme
- A sorozat párhuzamos címe(i) ) (ha a nemzeti bibliográfiai ügynökség fontosnak ítéli a használók számára)

- A sorozat első szerzőségi adata (ha a sorozat címe önmagában nem elégséges a sorozat azonosítására)

(7) *Megjegyzések adatcsoportja*

A megjegyzés 22 altípusát különbözteti meg a tanulmány. Megjegyzés

- a kifejezési forma műfajáról (ha a rekord egyéb adataiból nem derül ki)
- a kiadvány nyelvről (ha a kifejezési forma nyelvi tartalma fontos)
- a kifejezési forma megkülönböztető jellemzőiről
- megjelenési gyakoriság (időszaki kiadványnál)
- a kifejezési forma zenei letétjéről
- a kiadásról és bibliográfiai történetről (előzmény/folytatás; ha az entitások bibliográfiai kapcsolata tájékoztató értékű)
- a kiadásról és bibliográfiai történetről (melléklet/különszám; ha az entitások bibliográfiai kapcsolata tájékoztató értékű)
- a kiadásról és bibliográfiai történetről (kiegészítés; ha az entitások bibliográfiai kapcsolata tájékoztató értékű)
- a kiadásról és bibliográfiai történetről (átdolgozás)
- a kiadásról és bibliográfiai történetről (fordítás)
- a kiadásról és bibliográfiai történetről (forrásdokumentum; ha a leírt mű valamely forrásdokumentum része)
- a kiadásról és bibliográfiai történetről (zenei átírat)
- a fizikai jellemzőkről (információhordozó; ha fontos a használók számára, például nitrát alapú film)
- a fizikai jellemzőkről (levélszámozás régi nyomtatványoknál)
- a fizikai jellemzőkről (oldalszámozás/ívjelzés régi nyomtatványoknál)
- a fizikai jellemzőkről (kicsinyítési arány mikroformáknál)
- a fizikai jellemzőkről (megjelenítési forma kivetíthető képeknél)
- a működési követelményekről (elektronikus dokumentumoknál)
- a beszerzési megkötöttségekről és a hozzáférhetőségről (a gyarapítás/hozzáférés forrása, ha a megjelenési forma a szokásos kereskedelmi csatornákon keresztül nehezen beszerezhető)
- a használat/elérés korlátozásáról
- a hozzáférés módjáról (az elérés módja távoli hozzáférésű elektronikus dokumentumoknál)



- a hozzáférés módjáról (az elérési cím távoli hozzáférésű elektronikus dokumentumoknál)

(8) Szabványos szám (vagy megfelelője) és a hozzáférés jellemzői adatcsoport

- szabványos szám (vagy megfelelője)

### **Besorolási elemek**

#### *Nevek*

- a mű(vek) létrehozásáért elsősorban felelős személy(ek) és/vagy testület(ek) neve(i)
- a kifejezési formá(k) létrehozásáért elsősorban felelős személy(ek) és/vagy testület(ek) neve(i)

#### *Címek*

- a mű(vek) címe(i)
- kiegészítő adat az egységesített címhez (a fordítás nyelve, ha a kiegészítő szükséges egy mű különböző nyelvű kifejezési formáinak megkülönböztetéséhez)
- kiegészítő adat az egységesített címhez (egyéb megkülönböztető jellemzők)
- kiegészítő adat az egységesített címhez (zenei letét, ha a zenemű címe csak a zenei forma megnevezését tartalmazza)
- kiegészítő adat az egységesített címhez (zeneművek számozási adatai, ha a zenemű címe csak a zenei forma megnevezését tartalmazza)
- kiegészítő adat az egységesített címhez (hangnem, ha a zenemű címe csak a zenei forma megnevezését tartalmazza)
- kiegészítő adat az egységesített címhez (zenei átirat)

#### *Sorozatok*

- a sorozat neve

#### *Tárgyszavak/osztályozási jelzetek*

- a mű(vek) fő témájára vonatkozó tárgyszavak és/vagy osztályozási jelzet(ek)

### 11.13. számú melléklet: A CAF modell és a KKÉK részletes összehasonlítása.

#### A kritériumok összehasonlítása

	CAF kritériumok	KKÉK kritériumok	ELTE kritériumok
<b>1. kritérium</b>	Vezetés	Vezetés	Vezetés
<b>2. kritérium</b>	Stratégia és tervezés	Stratégia és tervezés	Stratégia és tervezés
<b>3. kritérium</b>	Emberi erőforrás-gazdálkodás	Emberi erőforrások	Emberi erőforrások
<b>4. kritérium</b>	Együttműködés és erőforrások	Partnerkapcsolatok és erőforrások	Partnerkapcsolatok és erőforrások
<b>5. kritérium</b>	Folyamat- és változásmenedzsment	Folyamatok	Folyamatok
<b>6. kritérium</b>	Ügyfél, állampolgár központú eredmények	A használókkal kapcsolatban elért eredmények	A használókkal kapcsolatban elért eredmények
<b>7. kritérium</b>	A munkatársakkal kapcsolatos eredmények	A munkatársakkal kapcsolatos eredmények	A munkatársakkal kapcsolatos eredmények
<b>8. kritérium</b>	A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények	A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei	A könyvtár társadalmi környezetre gyakorolt hatásának értékelése
<b>9. kritérium</b>	Az alapvető teljesítmény célokkal kapcsolatos eredmények	A szervezet kulcsfontosságú eredményei	A szervezet kulcsfontosságú eredményei

## Az alkritériumok összehasonlítása

alkritérium száma	CAF (28)	KKÉK (28)	ELTE (28)
1.1.	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét?	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a könyvtár számára, kialakítsa jövőképét, küldetését, értékrendjét és menedzselje változásait?	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a könyvtár számára, kialakítsa jövőképét, küldetését, értékrendjét és menedzselje változásait?
1.2.	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítson és továbbfejlesszen a szervezet, a teljesítmény és a változás menedzselésére szolgáló rendszert.	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy biztosítsa a könyvtár irányítási rendszerének kialakítását és folyamatos fejlesztését?	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy biztosítsa a könyvtár irányítási rendszerének kialakítását és folyamatos fejlesztését?
1.3.	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a személyi állományt.	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a munkatársakat?	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a munkatársakat?
1.4.	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelttel fennálló kapcsolatokat az osztott hatásköröknek megfelelően kezelje.	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy együttműködjön a könyvtár partnereivel?	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy együttműködjön a könyvtár partnereivel?
1.5.	nincs	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a munkatársak körében megerősítse a minőségkultúrát?	Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a munkatársak körében megerősítse a minőségkultúrát?
2.1.	Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse az érdekeltnek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó információkat.	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a könyvtár stratégiáját meghatározó külső és belső információkat?	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a könyvtár stratégiáját meghatározó külső és belső információkat?
2.2.	Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését figyelembe véve az érdekeltnek igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat.	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a meglévő és a lehetséges partnerek jelenlegi és jövőbeni elvárásait?	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a meglévő és a lehetséges partnerek jelenlegi és jövőbeni elvárásait?
2.3.	Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben.	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy kialakítsa stratégiáját, annak felülvizsgálatát és aktualizálását?	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy kialakítsa stratégiáját, annak felülvizsgálatát és aktualizálását?
2.4.	A korszerűsítés és innováció tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata	Mit tesz a könyvtár, hogy stratégiáját megismertesse és megvalósítsa az egész szervezetben, a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül?	Mit tesz a könyvtár, hogy stratégiáját megismertesse és megvalósítsa az egész szervezetben, a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül?
3.1.	Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberi erőforrás politikáját.	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban tervezze, működtesse emberi erőforrás politikáját?	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban tervezze, működtesse emberi erőforrás politikáját?
3.2.	Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport, szervezeti célok megvalósítását.	Mit tesz a könyvtár a munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciájának meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása érdekében?	Mit tesz a könyvtár a munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciájának meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása érdekében?
3.3.	Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével, és egyes hatáskörök átruházásának segítségével.	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?	Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?
3.4.	nincs	Mit tesz a könyvtár a munkatársak teljesítményének elismerése, értékelése és jutalmazása érdekében?	Mit tesz a könyvtár a munkatársak teljesítményének elismerése, értékelése és jutalmazása érdekében?



4.1.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait.	Mit tesz a könyvtár a külső kapcsolatok menedzselése érdekében?	Mit tesz a könyvtár a külső kapcsolatok menedzselése érdekében?
4.2.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön.	Milyen intézkedések biztosítják a pénzügyi erőforrások menedzselését?	Milyen intézkedések biztosítják a pénzügyi erőforrások menedzselését?
4.3.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák.	Mit tesz a könyvtár az ingatlan, berendezések, eszközök, anyagok és készletek, illetve a használt technológiák menedzselése érdekében?	Mit tesz a könyvtár az ingatlan, berendezések, eszközök, anyagok és készletek, illetve a használt technológiák menedzselése érdekében?
4.4.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?	Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?
4.5.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje technológiáját.	nincs	nincs
4.6.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy a vagyontárgyakat megfelelően kezeljék.	nincs	nincs
5.1.	Milyen intézkedésekkel biztosítják, hogy a szervezet belső folyamatait meghatározza, tervezze, működtesse és fejlessze.	Mit tesz a könyvtár a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?	Mit tesz a könyvtár a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?
5.2.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgár/ügyfél központi szolgáltatásokat, termékeket fejlessze.	Milyen intézkedések biztosítják, a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?	Milyen intézkedések biztosítják a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?
5.3.	Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet megújítsa folyamatait az állampolgár/ügyfelek bevonásával.	Mit tesz a könyvtár a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?	Mit tesz a könyvtár a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?
6.1.	Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek elégedettsége tekintetében.	A használók véleménye, elégedettsége	A használók véleménye, elégedettsége
6.2.	Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgár/ügyfél-központi eredmények mérőszámai tekintetében.	A használókkal kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése	A használókkal kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése
7.1.	Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja tekintetében.	A munkatársak véleménye, elégedettsége, eredmények a motiválás területén	A munkatársak véleménye, elégedettsége, eredmények a motiválás területén
7.2.	Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársakra vonatkozó mérőszámok tekintetében.	A munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók	A munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók
8.1.	Milyen eredményeket ér el a szervezet az érdekeltek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján.	A társadalom érdekelt részének véleménye, elégedettsége	A társadalom érdekelt részének véleménye, elégedettsége
8.2.	Milyen eredményeket ér el a szervezet az általa megállapított társadalmi teljesítménymutatók alapján.	A társadalmi hatással kapcsolatos eredmények teljesítménymutatói	A társadalmi hatással kapcsolatos eredmények teljesítménymutatói
9.1.	Milyen külső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában (a célokhöz viszonyított eredmények, hatások).	Külső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában (a célokhöz viszonyított eredmények, hatások).	Külső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában (a célokhöz viszonyított eredmények, hatások).
9.2.	Milyen belső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában.	Belső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában.	Belső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában.

## A segítő példák összehasonlítása

	CAF példák (213)	KKÉK példák (137)	EL/TE példák (167) – az önértékelési útmutató 2. kiadása alapján
1.1.	a. A szervezet küldetésének (mik a céljaink) és jövőképének (hová akarunk eljutni) megfogalmazása és fejlesztése az érdekeltek és a munkatársak bevonásával.	a. A könyvtár küldetésének és jövőképének megfogalmazása és fejlesztése az érdekeltek és a munkatársak bevonásával történik.	a. Kialakult és szabályozott rendje van a küldetés, a jövőkép, valamint a stratégiai (hosszú- és középtávú) és operatív (konkrét és rövidtávú) szervezeti célok meghatározásának, a szervezeti egységek és/vagy a munkatársak széles körét bevonják a döntés-előkészítő munkába.
1.1.	b. A küldetés és a jövőkép stratégiai (hosszú- és középtávú) és operatív (konkrét és rövidtávú) célkitűzésekre és intézkedésekre történő lefordítása.	b. A stratégiai (hosszú- és középtávú) és az operatív (konkrét és rövidtávú) célkitűzéseket és intézkedéseket a küldetésre és a jövőképre alapozva dolgozták ki.	b. A vezetés a stratégiai (hosszú- és középtávú) és az operatív (konkrét és rövidtávú) célkitűzéseket és intézkedéseket, a küldetésre és a jövőképre alapozva dolgozta ki; az elvárások (szervezeti, egyéni) összhangban vannak a szervezeti célokkal.
1.1.	c. Értékrend megalkotása, belefoglalva az átláthatóságot, az állampolgárok szolgálatát, és az etikai kódexet.	c. A vezetők és a munkatársak között biztosított a kölcsönös bizalom és tisztelet.	c. A vezetés kialakította a hatékony külső és belső kommunikáció feltételeit. Biztosítja a küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és az egyéb érdekeltek számára szóló kommunikációját.
1.1.	d. A vezetők és a munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet erősítése (pl. a jó vezetés normáinak meghatározása).	d. Kialakították a hatékony kommunikáció feltételeit. Biztosítják a küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és az egyéb érdekeltek számára szóló kommunikációját.	d. A vezetők és a munkatársak között biztosított a kölcsönös bizalom és tisztelet.
1.1.	e. A hatékony kommunikáció feltételeinek kialakítása. A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és az egyéb érdekeltek számára szóló kommunikációjának biztosítása.	nincs	nincs
1.1.	f. A küldetés, a jövőkép és az értékek időszakos felülvizsgálata, ami tükrözi a külső környezetben bekövetkező változásokat.	nincs	nincs
1.1.	g. Az "érdekkonfliktusok" kezelése az érdekütköztetések lehetséges területeinek meghatározásával és a munkatársaknak szóló útmutatások kiadásával.	nincs	nincs
1.2.	a. A folyamatokat és szervezeti struktúrákat a stratégiával, tervezéssel és az érdekeltek igényeivel és elvárásaival összhangban, a rendelkezésre álló technológia felhasználásával fejleszti ki.	a. A könyvtárban minőségfejlesztő munkacsoport működik, jól körülhatárolt feladatkörrel, megfelelő felhatalmazással.	a. Szabályozott a szervezet felépítése, működési rendje; a vezetés kialakítja a szervezet struktúráját, működési rendjét, belső szabályozással biztosítja a szervezet működési folyamatainak stabilitását, továbbá elkészíti a jogszabályi és intézményi követelményeknek megfelelően a szervezeti és működési szabályzatot, valamint az ügyrendet.
1.2.	b. Megfelelő vezetési formák meghatározása (szintek, funkciók, felelősségi körök és kompetenciák) és a folyamatok kezelésére szolgáló rendszer biztosítása.	b. A minőségirányítási rendszernek kijelölt felelőse van, kellő felhatalmazással és hatáskörrel.	b. Kialakult, szabályozott rendje, kerete van a szervezeti, illetve egyéni motivációnak; a vezetés az anyagi és nem anyagi ösztönző eszközök széles tárházát alkalmazza.
1.2.	c. Mérhető célkitűzések, és a szervezet valamennyi szintje számára érvényes célok kidolgozása és a rájuk vonatkozó megállapodás.	c. Rendszeresen és átgondoltan alkalmazzák a csoportmunka módszert.	c. Az érintetteket bevonják a szabályozási folyamatba (döntés-előkészítésbe), különös tekintettel az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározására.
1.2.	d. Az eredményeket és a társadalmi hatást meghatározó célokra vonatkozó irányítás nyújtása, a különböző érdekeltek igényeinek és elvárásainak kiegyensúlyozása mellett.	d. Folyamatosan alkalmazzák a TQM alapelveit – mint pl. a partnerközpontúság, folyamatok fejlesztés, teljes elkötelezettség.	d. Biztosított a szervezeti és működési szabályok, egyéni elvárások (munkakörü leírások) folyamatos vagy rendszeres felülvizsgálata, s ennek köszönhetően a szervezet és a működés összhangban van a szervezet céljaival (küldetésével és jövőképével).
1.2.	e. Az e-kormányzati stratégia megfogalmazása és összehangolása a szervezet stratégiai és operatív céljaival.	e. A változásokat megfelelően kommunikálják, a munkatársakat érintő változásokat indokolják.	e. Kialakult rendje van a működés ellenőrzésének (beleértve az információgyűjtés/szolgáltatás menetének), ami érinti mind a szervezeti egységeket, mind az egyes munkatársakat, s a szabályok betartása mellett vizsgálja a szervezeti célok megvalósulását is.
1.2.	f. Vezetői információs rendszer létrehozása, ideértve a belső ellenőrzéseket.	nincs	f. Szabályozott a szervezeti és egyéni beszámolás rendje, az értékelési kritériumok.
1.2.	g. Megfelelő keretek kialakítása a projekt-menedzsment és a csoportmunka számára.	nincs	g. A minőségirányítási rendszernek kijelölt felelőse van, kellő felhatalmazással és hatáskörrel.
1.2.	h. A TQM alapelveinek, mint pl. a CAF Modell és az EFQM Kiválóság Modell, állandó alkalmazása.	nincs	h. A könyvtárban minőségfejlesztő munkacsoport működik, jól körülhatárolt feladatkörrel, megfelelő felhatalmazással.
1.2.	i. Mérhető stratégiai és operatív célok/teljesítménymérés rendszerének kialakítása a szervezeten belül (pl. Balanced Scorecard, ISO 9001:2000 szabványok).	nincs	i. Rendszeresen és átgondoltan alkalmazzák a projekt- és csoportmunka módszert, illetve hatékonyságnövelő működési megoldásokat.
1.2.	j. A szervezet-kialakítás és ügymenet tekintetében a szükséges változások elvégzéséhez a prioritások meghatározása és kijelölése	nincs	j. Folyamatosan alkalmazzák a TQM alapelveit – mint pl. a partnerközpontúság, folyamatos fejlesztés, teljes elkötelezettség.
1.2.	k. A változás kommunikálására vonatkozó kezdeményezések, a változásnak a munkatársak és a releváns érdekeltek részére történő indoklása.	nincs	k. A változásokat megfelelően kommunikálják, a munkatársakat érintő változásokat indokolják.
1.3.	a. Példamutatáson keresztül történő vezetés, ily módon a megállapított célkitűzésekkel és értékekkel összhangban történő cselekvés.	a. A vezetés példamutató magatartást tanúsít.	a. A vezetés példamutató magatartást tanúsít, azaz működése és magatartása megfelel az előírásoknak, a szervezeti értékrendnek, s összhangban van, s jól szolgálja a küldetés teljesítését és a jövőkép megvalósítását.
1.3.	b. A vezetők részéről a változás elfogadására irányuló személyes hajlandóság nyilvánítása, a pozitív visszacsatolás alapján történő intézkedés révén.	b. A munkatársakat folyamatosan tájékoztatják a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdéskörökről.	b. A munkatársakat folyamatosan tájékoztatják a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdéskörökről; adott a kétirányú kommunikáció lehetősége, csatornái, eszközei, fórumai.

1.3.	c. A munkatársak folyamatos tájékoztatása a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdéskörökről.	c. A munkatársakat támogatják a feladataik, terveik és célkitűzéseik végrehajtásában.	c. A vezetés olyan szervezeti kultúrát alakít ki, amelyben a szervezet tagjai természetesnek tekintik a folyamatos javítást és fejlesztést, az együttműködést, egymás támogatását.
1.3.	d. A munkatársak támogatása a feladataik, terveik és célkitűzéseik végrehajtásában nyújtott segítség révén, az általános szervezeti célkitűzések elérésének támogatásán belül.	d. Megteremtették a hatáskörök, felelősségi körök - köztük az elszámoltathatóság - átadásának feltételeit. (feljogosítás, felhatalmazás).	d. A munkatársakat vezetőik támogatják a feladataik, terveik és célkitűzéseik végrehajtásában (pl. személyes közreműködéssel, tanáccsal, a szükséges erőforrások, feltételek, együttműködők, segítő közreműködők biztosításával).
1.3.	e. A hatáskörök, felelősségi körök - köztük az elszámoltathatóság - átadása feltételeinek megteremtése, annak ösztönzése és bátorítása (feljogosítás, felhatalmazás).	e. Elismerik és ösztönzik a csoportok és egyének munkáját.	e. Megteremtették a hatáskörök, felelősségi körök - köztük az elszámoltathatóság - átadásának feltételeit (feljogosítás, felhatalmazás).
1.3.	f. Az újítási és fejlesztési munkakultúra meghonosodásának elősegítése a munkatársak arra történő bátorítása és támogatása révén, hogy tegyenek javaslatokat az innovációra és a fejlesztésre, és legyenek kezdeményezők napi munkájuk során.	f. Tiszteletben tartják a munkatársak egyéni igényeit és személyes körülményeit.	f. Elismerik és ösztönzik a csoportok és egyének munkáját; tudatosan és meghatározott eljárásrend szerint motiválják, értékelik és jutalmaznak a munkatársakat (biztosítva ezzel a szervezeti célok megvalósulását, a hatékonyság javulását); az értékelés szempontjai, menete előzetesen ismert az érintettek előtt.
1.3.	g. Csoportok és egyének munkájának elismerése és jutalmazása.	nincs	g. Figyelmet fordítanak arra, hogy a szervezet tagjai ismerjék és elismerjék a kiemelkedő teljesítményt.
1.3.	h. A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és kezelése.	nincs	h. Tiszteletben tartják a munkatársak egyéni igényeit, tekintettel vannak személyes körülményeikre.
1.4.	a. A szervezetre kiható közpolitikák meghatározása.	a. Kezdeményező és rendszeres kapcsolatot alakított ki a könyvtár fenntartójával.	a. Ismert a szervezet minden tagja előtt, hogy kik tartoznak a működés (célok) szempontjából kiemelkedően fontos partneri körbe (kiemelt, elsődleges, a szolgáltatást igénybe vevő célcsoportok, stratégiai szövetségesek, fő beszállítók, fontos kommunikációs célcsoportok).
1.4.	b. Kezdeményező és rendszeres kapcsolat fenntartása a megfelelő végrehajtó és törvényhozói területek politikai döntéshozóival.	b. Gondoskodik arról, hogy a könyvtár hosszú és rövidtávú céljai összhangban legyenek a fenntartó elvárásaival.	b. Ismertek (deklaráltak) a partneri együttműködés alapelvei.
1.4.	c. Arról történő gondoskodás, hogy a szervezet hosszú és rövidtávú céljai összhangban vannak a közpolitikákkal.	c. A fontos érdekelttel partneri kapcsolatokat és hálózatokat alakít ki és tart fenn (könyvtárhasználók, más kulturális intézmények, civil szervezetek, szakmai szervezetek stb.).	c. Ismert a szervezet minden tagja és a partnerek számára a képvisleti jogosultság.
1.4.	d. A fontos érdekelttel partneri kapcsolat és hálózatok kialakítása és fenntartása (állampolgárok, civil szervezetek, érdekcsoportok, ipari és más köztestületek).	d. A vezetés törekszik a könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére.	d. A vezetés kezdeményező és rendszeres kapcsolatot alakít ki a könyvtár fenntartójával.
1.4.	e. A politikai és egyéb érdekelt bevonása az eredményekre és a társadalmi hatásra vonatkozó célok meghatározásába, valamint a szervezeti menedzsment rendszer kidolgozásába.	e. Szakmai egyesületekben, érdekképviseleti szervezetekben és érdekcsoportok tevékenységeiben vesznek részt.	e. Gondoskodik arról, hogy a könyvtár hosszú és rövidtávú céljai összhangban legyenek a fenntartó elvárásaival.
1.4.	f. A szervezet és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére való törekvés.	nincs	f. A fontos érdekelttel partneri kapcsolatokat és hálózatokat alakít ki és tart fenn (könyvtárhasználók, más kulturális intézmények, civil szervezetek, szakmai szervezetek, stb.); meghatározott körben/kérdésekben biztosítja részvételüket a szervezeti döntéshozókban (pl. célok meghatározása, jövőképek alakítása, stb.).
1.4.	g. Marketing koncepció (termékre és szolgáltatásra irányuló) kidolgozása és kommunikálása az érdekelttel kapcsolatban.	nincs	g. Intézkedéseket tesz a partnerek feltárt igényeinek kielégítésére.
1.4.	h. Szakmai egyesületek, érdekképviseleti szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben való részvétel.	nincs	h. A vezetés törekszik a könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére; ennek érdekében gondoskodik a tudatos, tervezett PR munkáról, egységes arculatról, illetve folyamatosan növeli a szervezet társadalmi szerepvállalását. Állandó kommunikációs eszközöket és csatornákat tart fenn és működtet.
1.4.	nincs	nincs	i. Szakmai egyesületekben, érdekképviseleti szervezetekben és érdekcsoportok tevékenységeiben vesz részt.
1.5.	nincs	a. A vezetés gondoskodik a munkatársak minőségügyi képzéséről.	a. A vezetés gondoskodik a munkatársak minőségügyi képzéséről.
1.5.	nincs	b. A vezetés bevonja valamennyi munkatársát a minőségfejlesztéssel kapcsolatos elképzelések és feladatok megvalósításába.	b. A vezetés bevonja valamennyi munkatársát a minőségfejlesztéssel kapcsolatos elképzelések és feladatok megvalósításába; az egyéni elvárások megfogalmazásánál konkrét minőségcélokat határoznak meg.
1.5.	nincs	c. A munkatársak ismerik az elért sikereket és közösen megünneplik azokat.	c. A munkatársak ismerik az elért sikereket, és közösen megünneplik azokat.
1.5.	nincs	d. A munkatársak számára lehetőséget biztosítanak a véleménynyilvánításra a szervezetet érintő kérdésekben.	d. A munkatársak számára lehetőséget biztosítanak a véleménynyilvánításra a szervezetet érintő kérdésekben.
2.1.	a. Valamennyi meghatározó érdekelt beazonosítása.	a. Folyamatosan figyelemmel kísérik a helyi politikai, társadalmi, gazdasági technológiai és jogi változásokat, és lehetőség szerint figyelembe veszik azokat fejlesztési terveinek elkészítésekor. (PGTTJ analízis.)	a. Folyamatosan figyelemmel kísérik a helyi politikai, társadalmi, gazdasági technológiai és jogi változásokat, és lehetőség szerint figyelembe veszik azokat fejlesztési tervük elkészítésekor.
2.1.	b. Az érdekeltre, igényeikre és elvárásaikra vonatkozó információ szisztematikus gyűjtése és elemzése.	b. Rendszeresen elvégzik a belső erősségek és gyengeségek, valamint a kívülálgban rejlő lehetőségek és veszélyek elemzését. (SWOT elemzés).	b. Rendszeresen elvégzik a belső erősségek és gyengeségek, valamint a kívülálgban rejlő lehetőségek és veszélyek elemzését.

2.1.	c. Az információ rendszeres gyűjtése, és az információforrás, az információ pontosságának, minőségének elemzése. Ez magában foglalhatja az olyan fontos változókra vonatkozó információt, mint pl. szociális, környezetvédelmi, gazdasági, jogi és demográfiai változások.	c. Törekszenek a külső (helyi, regionális, országos és nemzetközi) kapcsolatok kialakítására, ápolására. Az így kialakított együttműködés tükröződik a szervezet életében, szolgáltatásaiban.	c. Törekszenek a külső (helyi, regionális, országos és nemzetközi) kapcsolatok kialakítására, ápolására. Az így kialakított együttműködés tükröződik a szervezet életében, szolgáltatásaiban. [Összehasonlíttja-e saját adatait hasonló pozícióban lévő intézmények adataival?]
2.1.	d. Belső erősségek és gyenge pontok szisztematikus elemzése (pl. TQM-diagnózis vagy a SWOT elemzés).	d. Rendszeresen gyűjtik és elemzik a saját működésükre vonatkozó adatokat, a hatékonyabb működés érdekében.	d. Rendszeresen gyűjtik és elemzik a saját működésükre vonatkozó adatokat, a hatékonyabb működés érdekében. A hosszú távú tervek készítésére és felülvizsgálatára van adatgyűjtési rendszere az intézménynek. Az éves tervek az összegyűjtött adatok, a középtávú tervek elemzése és az előző évek beszámolóit alapján készülnek.
2.1.	nincs	nincs	e. Meghatározták a hosszú távú tervekhez kapcsolódó adatgyűjtés prioritásait és annak szempontjait.
2.2.	a. Módszerek kidolgozása és alkalmazása a szervezet teljesítményének folyamatos ellenőrzésére, mérésére, és/vagy értékelésére, biztosítva egyúttal a stratégia megvalósításának folyamatos figyelemmel kísérését.	a. Rendszeresen elemzik a helyi társadalom demográfiai adatait, művelődési, könyvtárhasználati szokásait és azok alakulását. A változásokat figyelembe veszik szolgáltatásaik fejlesztésénél.	a. Rendszeresen elemzik elsősorban az alapító intézmény polgárainak (oktatók, kutatók, hallgatók, munkatársak) demográfiai adatait, művelődési, könyvtárhasználati szokásait és azok alakulását. Az eredmények alapján szegmentálják a felhasználói kört. A változásokat, illetve a szegmensenként eltérő igényeket figyelembe veszik szolgáltatásaik fejlesztésénél.
2.2.	b. A kockázatok és lehetőségek rendszeres felülvizsgálata (pl. SWOT-elemzés), valamint a döntően fontos sikertényezők meghatározása, e tényezőknek a szervezet környezetében történő szisztematikus értékelése révén (ideértve a politikai változásokat).	b. Rendszeresen méri a használók elégedettségét, a mérési eredményeket elemzik és beépítik fejlesztési terveikbe.	b. Beazonosítják majd prioritizálják (hogyan, milyen módszerrel kategorizálja az intézmény partnereit) a partnereket, valamint azonosítják a külső és belső partnerekhez kapcsolódó elvárásokat.
2.2.	c. A meglévő feladatok kiértékelése eredmények és társadalmi hatás, valamint a stratégiai és operatív tervek minőségének szempontjából.	c. Rendszeresen méri munkatársaik, beszállítóik és egyéb külső partnerek elégedettségét és elvárásait, annak érdekében, hogy megismerjék azok céljait, elképzeléseit, terveit.	c. Rendszeresen méri a használók elégedettségét és igényeit, a mérési eredményeket elemzik és beépítik fejlesztési terveikbe.
2.2.	d. A feladatok és a források, hosszú, rövidtávú kényszerítő tényezők, valamint az érdekeltel követelményei közötti egyensúly megteremtése.	d. Rendszeresen elemzik a fenntartó elvárásait, véleményét, tájékoztatják terveikről, sikereikről.	d. Rendszeresen méri munkatársaik, beszállítóik és egyéb külső partnerek elégedettségét és elvárásait, annak érdekében, hogy megismerjék azok céljait, elképzeléseit, terveit.
2.2.	e. A stratégia és a tervezési módszerek átszervezése, fejlesztése szükségességének felmérése.	nincs	e. Rendszeresen elemzik a fenntartó elvárásait, véleményét, tájékoztatják terveikről, sikereikről.
2.3.	a. A stratégia és tervezés megvalósítása megállapodás és prioritások meghatározása révén. Időkeretek, megfelelő folyamatok kialakítása, a szervezeti felépítés meghatározása.	a. A stratégiai tervezés megvalósításának folyamata az érdekeltel bevonásával történik, elvárásaik és igényeik figyelembevételével.	a. A stratégia az intézmény jövőképekének megvalósítására törekszik, küldetése értelmében.
2.3.	b. Az érdekeltel bevonása a stratégia és tervezés megvalósításának folyamatába, az érdekeltel elvárásai és igényei prioritásainak meghatározása.	b. A könyvtár stratégiai terve illeszkedik a település, a régió és a könyvtári terület stratégiai céljaihoz.	b. A stratégia partnerközpontú.
2.3.	c. A szervezet stratégiai és operatív célkitűzéseinek lebontása szervezeti egységek szintjére, valamint a munkatársakra megfelelő tervek és feladatok formájában.	c. A stratégiai terv a környezeti kockázatelemzésre (PGTJT), valamint a belső szervezeti elemzésre (SWOT) épülve készült.	c. A kulcsfontosságú eredményességi mutatók azonosítottak.
2.3.	nincs	d. A stratégiai terv céljainak megvalósítása érdekében konkrét cselekvési terv készült, konkrét időpontok, felelősök, és a szükséges források megjelölésével.	d. A könyvtár stratégiai terve illeszkedik a felsőoktatás, az ELTE, a kar vagy az intézet és a könyvtári terület stratégiai céljaihoz, intézkedési javaslataihoz (pl. szakfelügyeleti jelentés).
2.3.	nincs	e. A stratégiai terv és a cselekvési terv felülvizsgálata, aktualizálása rendszeresen megtörténik.	e. A stratégiai terv a környezeti kockázatelemzésre, (PGTJT, Porter-féle ágazati elemzés) az önértékelés megállapításaira, erőforrás elemzésre és a SWOT analízisre épülve készült.
2.3.	nincs	nincs	f. A stratégiai tervezés megvalósításának folyamata az érdekeltel bevonásával történik, elvárásaik és igényeik figyelembevételével.
2.3.	nincs	nincs	g. A stratégiai terv céljainak megvalósítása érdekében konkrét cselekvési terv készült, konkrét időpontok, felelősök, és a szükséges források megjelölésével.
2.3.	nincs	nincs	h. A stratégiai terv és a cselekvési terv felülvizsgálata, aktualizálása rendszeresen megtörténik.
2.3.	nincs	nincs	i. A tervezés a PDCA cikluson alapul.
2.3.	nincs	nincs	j. Az új szolgáltatások bevezetésének van stratégiai dokumentációja.
2.4.	a. Új kultúra/újítókészség létrehozása és kifejlesztése képzés, benchmarking, munkacsoportok létrehozása révén, a stratégiai gondolkodásmód és tervezés szerepére összpontosítva.	a. A vezetőség rendszeresen informálja a munkatársakat a kulcsfontosságú területek alakulásáról, ismerteti a stratégiai terv és a cselekvési terv aktuális kérdéseit.	a. A kulcsfontosságú területek alakulásáról, ismerteti a stratégiai terv és a cselekvési terv aktuális kérdéseit.
2.4.	b. A belső indikátorok, a változást mozgáshoz hozó tényezők, valamint a korszerűsítés, innováció iránti külső igények szisztematikus figyelemmel kísérése.	b. Rendszeresen tájékoztatják a könyvtár külső partnereit céljaikról, fejlesztéseikről, stratégiai tervükről.	b. A kulcsfontosságú területek alakulásáról, ismerteti a stratégiai terv és a cselekvési terv aktuális kérdéseit.
2.4.	c. A korszerűsítés és innováció (pl. internetes/hálózati szolgáltatások alkalmazása) folyamatához vezető változások megtervezése az érdekeltelkel történő egyeztetések alapján.	c. Rendszeresen értékelik a stratégiai és cselekvési terv, valamint kulcsfontosságú területek megvalósulását, eredményeit.	c. A vezetőség rendszeresen informálja a munkatársakat a kulcsfontosságú területek alakulásáról, ismerteti a stratégiai terv és a cselekvési terv aktuális kérdéseit.
2.4.	d. Az eszközök és mérések integrálása; pl. bemenet-eredmény-társadalmi hatás-mérés; a TQM elveinek alkalmazása.	d. A könyvtár céljait, fejlesztéseit, elért eredményeit rendszeresen közlésezi.	d. Rendszeresen tájékoztatják a könyvtár külső (azonosított) partnereit céljaikról, fejlesztéseikről, stratégiai tervükről, és meggyőződnek a tájékoztatás eredményeiről.



2.4.	e. Hatékony változásmenedzsment rendszer alkalmazásáról történő gondoskodás, ami magában foglalja az innováció terén tett lépések folyamatos figyelemmel kísérését.	e. Rendszeresen részt vesznek minőségfejlesztésben kiírt pályázatokon. A pályázati célok megvalósulását beépítik mindennapi tevékenységükbe.	e. Rendszeresen értékelik a stratégiai és cselekvési terv, valamint kulcsfontosságú területek megvalósulását, eredményeit.
2.4.	f. A szükséges erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása a tervezett változások végrehajtása érdekében.	nincs	f. Rendszeresen részt vesznek minőségfejlesztésben kiírt pályázatokon. A pályázati célok megvalósulását beépítik mindennapi tevékenységükbe.
3.1.	a. A jelenlegi és jövőbeni emberi erőforrás-igények rendszeres elemzése, figyelembe véve az érdekelték igényeit és elvárásait.	a. A könyvtárak az intézmény stratégiai céljaihoz igazodó emberi erőforrás stratégiája van.	a. A könyvtárak az intézmény stratégiai céljaihoz igazodó emberi erőforrás stratégiája van, amelynek tervezése során figyelembe vette a külső információkat, valamint a munkatársak igényeit.
3.1.	b. A szervezet stratégiáján és tervezésén alapuló emberi erőforrás-gazdálkodási politika kidolgozása és kommunikálása.	b. Az elvégzendő feladatokhoz kapcsolódva biztosított a megfelelő humán erőforrás, megtörtént a feladatmegosztás, a feladatkörök és a felelősségi körök pontos meghatározása.	b. Az elvégzendő feladatokhoz kapcsolódva biztosított a megfelelő humán erőforrás, megtörtént a feladatmegosztás, a feladatkörök és a felelősségi körök pontos meghatározása.
3.1.	c. Annak biztosítása, hogy a HR kapacitás (utánpótlás, a rendelkezésre álló munkaerő, a munkaerő fejlesztése) rendelkezésre áll a feladatok megvalósítása érdekében, összhangban a feladatok és felelősségi körök közötti egyensúly kialakításával.	c. Az irányítás, az ellenőrzés és a belső kommunikáció rendjét kidolgozták és megfelelő módon közzétették.	c. Az irányítás, az ellenőrzés és a belső kommunikáció rendjét kidolgozták, és megfelelő módon közzétették.
3.1.	d. A szolgáltatások kialakítása és továbbfejlesztése során a hatáskörökkel felruházott személyi állomány folyamatos figyelemmel kísérése.	d. A munkavégzéshez szükséges megfelelő munkakörülmények biztosítottak, a munkaegészségügyi és a balesetvédelmi előírások teljesülnek.	d. A munkavégzéshez szükséges megfelelő munkakörülmények biztosítottak, a munkaegészségügyi és a balesetvédelmi előírások teljesülnek.
3.1.	e. Átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó, felvételle, előléptetésre, illetményre, jutalmakra és a vezetői funkciók meghatározására vonatkozó, egyetértéssel alapuló politikák kidolgozása.	e. Biztosítják az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség elvét az új munkatársak kiválasztásakor, valamint az egyéni életpálya kezelésekor.	e. Biztosítják az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség elvét az új munkatársak kiválasztásakor, valamint az egyéni életpálya kezelésekor.
3.1.	f. Jó munkakörülmények biztosítása a szervezet egészén belül, ideértve a munkaegészségügyi és munkabiztonsági követelmények teljesítését is.	f. Támogatják a munkatársak számára a munka és a magánélet közötti ésszerű egyensúly megteremtését.	f. Figyelembe veszik a munkatársak észrevételeit, és hozzáállását a könyvtáron belüli munkarend szervezésénél.
3.1.	g. A felvétel és az életpálya kezelése az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség elvei alapján.	nincs	g. Támogatják a munkatársak számára a munka és a magánélet közötti ésszerű egyensúly megteremtését.
3.1.	h. Annak biztosítása, hogy a feltételek elősegítik a munkatársak számára a munka és a magánélet közötti ésszerű egyensúly megteremtését.	nincs	nincs
3.1.	i. Különös figyelmet fordítanak a hátrányos helyzetű munkatársakra és a fogyatékkal élőkre.	nincs	nincs
3.2.	a. A jelenlegi szakutdas meghatározása egyéni és szervezeti szinten a tudás, a készségek és a hozzáállás alapján.	a. Egyértelműen meghatározták az egyes munkaköri feladatok ellátásához szükséges képzettséget, szakmai ismereteket, kompetenciákat, a szervezeti viselkedésszabványokat.	a. Egyértelműen meghatározták az egyes munkaköri feladatok ellátásához szükséges képzettséget, szakmai ismereteket, kompetenciákat, a szervezeti viselkedésszabványokat.
3.2.	b. A szakutdas fejlesztésére vonatkozó stratégia megvitatása, létrehozása és kommunikálása. Ez magában foglal egy általános, jóváhagyott képzési tervet a szervezet és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényei alapján (pl. különbségtétellel a kötelező és a választható képzési programok között).	b. Biztosítják a munkakörhöz szükséges követelményeket, felméri és értékeli az egyes munkaköröket betöltő munkatársak szakmai tudását és alkalmasságát.	b. Felméri és értékeli az egyes munkaköröket betöltő munkatársak szakmai tudását és alkalmasságát.
3.2.	c. Személyes képzési és fejlesztési tervek kidolgozása és jóváhagyása valamennyi munkatárs számára, külön hangsúlyozva a vezetői képességeket, a különböző ügyfelekkel történő foglalkozás képességét. Ez magában foglalhatja a szolgáltatások nyújtásához igazított szakirányú képzést.	c. Felméri, tervezik a képzési igényeket, összehangolják az egyén és az intézményi stratégia célokkal.	c. Felméri, tervezik a képzési igényeket, összehangolják az egyén és az intézményi stratégia célokkal.
3.2.	d. Új munkatársak támogatása és segítése (pl. mentori képzés).	d. A belső továbbképzések rendszeressége, témaválasztása a szolgáltatások minőségének javítása, a változások menedzselése érdekében történik.	d. A belső képzések, továbbképzések, tapasztalatátadások rendszeressége, témaválasztása a szolgáltatások minőségének javítása, a változások menedzselése érdekében történik.
3.2.	e. A munkatársak belső és külső mobilitásának elősegítése.	e. Lehetőséget biztosítanak más könyvtárak jó gyakorlatának megismerésére, helyi alkalmazására.	e. Lehetőséget biztosítanak más könyvtárak jó gyakorlatának megismerésére, helyi alkalmazására.
3.2.	f. Korszerű képzési módszerek kidolgozása és fejlesztése (pl. multimédiás megközelítés, munkahelyi képzés, e-tanulás).	nincs	nincs
3.2.	g. A képzési tevékenységek tervezése és a kommunikációs technikák fejlesztése a kockázatkezelés és az érdekkonfliktusok kezelésének területén.	nincs	nincs
3.2.	h. A képzési és fejlesztési programok hatásainak értékelése a tevékenységek költségeinek tükrében monitoring és a költség/haszon elemzések elvégzésén keresztül.	nincs	nincs
3.3.	a. A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása és a csoportmunka bátorítása.	a. A munkatársakat bevonják a hosszú és rövid távú tervek készítésébe, biztosítják az elképzelések és javaslatok beépítését szolgáló lehetőségeket (pl. javaslatláti rendszerek, ötletbörze).	a. A munkatársakat bevonják a hosszú és rövid távú tervek készítésébe, biztosítják az elképzelések és javaslatok beépítését.

3.3.	b. A munkatársak elképzeléseinek és javaslatainak beépítését szolgáló környezet proaktív módon történő kialakítása és ehhez megfelelő mechanizmusok kidolgozása (pl. javaslatételi rendszerek, munkacsoportok, ötletroham).	b. Biztosítottak a vezetés és a munkatársak közötti (vertikális), illetve a munkatársak, szervezeti egységek közötti (horizontális) kommunikációs lehetőségek.	b. A szervezet bevonja a munkatársakat az emberi erőforrás politikájának kialakításába és továbbfejlesztésébe.
3.3.	c. A munkatársak és képviselőik bevonása a tervek, stratégiák, célok kidolgozásába, a folyamatok megtervezésébe és a fejlesztési tevékenységek végrehajtásának meghatározásába.	c. Biztosított és ösztönzött a szervezeti egységeken átvétel, valamint a könyvtáron kívül működő munkacsoportokban való részvétel lehetősége.	c. Biztosított és ösztönzött a szervezeti egységeken átvétel, valamint a könyvtáron kívül működő munkacsoportokban való részvétel lehetősége.
3.3.	d. A vezetők és munkatársak között a célokra és a célok megvalósításának mérési módjaira vonatkozó megállapodásra/konszenzusra törekvés.	d. A munkatársakat bevonják az innovatív, alkotó gondolkodást kívánó feladatokba (pályázatírás, rendezvények szervezése, részvétel a felhasználóképzésben, stb.).	d. A munkatársakat bevonják az innovatív, alkotó gondolkodást kívánó feladatokba, ösztönzik az újtókedvet, a javaslatok megfelelő nyilvánosságot kapnak, és a javaslattevő mindenkor érdemi visszajelzést kap.
3.3.	e. Rendszeres felmérések elvégzése a személyi állomány körében, ideértve az eredmények/összefoglalók publikálását.	nincs	e. Biztosítottak a vezetés és a munkatársak közötti (vertikális), illetve a munkatársak, szervezeti egységek közötti (horizontális) kommunikációs lehetőségek.
3.3.	f. A munkatársak számára a saját szakterületi vezetőkre vonatkozó visszacsatolás lehetőségének biztosítása.	nincs	f. A kommunikációs rendszer működését értékeli és felülvizsgálják.
3.3.	g. A munkatársak képviselőivel (pl. szakszervezetekkel) történő konzultáció.	nincs	nincs
3.4.	nincs	a. Kidolgozták, ismertették, alkalmazzák a teljesítmény-értékeléseket az alkalmazottak munkájával kapcsolatos erősségek és gyengeségek felmérésére, értékelő, fejlesztő céllal.	a. Kidolgozták, ismertették, alkalmazzák a teljesítmény-értékelést az alkalmazottak munkájával kapcsolatos erősségek és gyengeségek felmérésére, értékelő fejlesztő céllal.
3.4.	nincs	b. Kidolgozták és alkalmazzák a munkatársak teljesítményének elismerését, jutalmazását. Továbbfejlesztésüket támogató, anyagi és erkölcsi elismerésüket szolgáló nyílt és rugalmas ösztönző rendszert működtetnek.	b. Kidolgozták és alkalmazzák a munkatársak teljesítményének elismerését, jutalmazását.
3.4.	nincs	nincs	c. A munkatársak továbbfejlesztését támogató, anyagi és erkölcsi elismerésüket szolgáló nyílt és rugalmas ösztönző rendszert működtetnek.
4.1.	a. A lehetséges stratégiai partnerek azonosítása és a kapcsolat természetének meghatározása (pl. vevő - szolgáltató, együttműködés, internetes/hálózati szolgáltatások).	a. Azonosítják, rangsorolják külső partnereit (használoít, beszállítóit, szolgáltatóit, kulturális és szakmai kapcsolatait, fenntartóját).	a. Azonosítják, rangsorolják a szervezet külső partnereit (használoít, beszállítóit, szolgáltatóit, kulturális és szakmai kapcsolatait, fenntartóját, szponzorait, egyéb támogatóit).
4.1.	b. Megfelelő együttműködési megállapodások létrehozása, figyelembe véve a kapcsolat jellegét (pl. vevő - szolgáltató, együttműködő/társ-szolgáltató, internetes/hálózati szolgáltatások).	b. Rendszeresen mérik és értékelik a külső partnerek igényeit, elégedettségét. A mérési eredményeket beépítik tevékenységükbe.	b. Rendszeresen mérik és értékelik a külső partnerek igényeit, elégedettségét, belső adatgyűjtést és -elemzést folytatnak a közvetett partnerekkel való együttműködés továbbfejlesztése érdekében.
4.1.	c. Mindkét fél hatásköreinek, felelősségének meghatározása az együttműködés során, ideértve az ellenőrző mechanizmusokat.	c. Tudatosan feltárják a könyvtárral kapcsolatos panaszokat, problémamegoldó stratégiát alkalmaznak.	c. A mérési eredményeket, elemzéseket beépítik tevékenységükbe.
4.1.	d. A folyamatok, eredmények és az együttműködés természetének folyamatos ellenőrzése és értékelése.	nincs	d. Tudatosan feltárják a könyvtárral kapcsolatos panaszokat, problémamegoldó stratégiát alkalmaznak.
4.1.	e. Konkrét feladatra irányuló együttműködés ösztönzése és szervezése, a közszeaktor más szervezeteivel együtt közös projektek kifejlesztése és végrehajtása.	nincs	e. Meghatározottak a kapcsolattartás szintjei, felelőssége, rendszeressége.
4.1.	f. A partnerekkel történő munkatársakölcsönzés/cseré feltételeinek megteremtése.	nincs	f. Vannak közös fejlesztések (szolgáltatások) az intézmény közvetett partnereivel.
4.1.	g. Tevékenységek ösztönzése a szervezeti szintű szociális felelősség terén.	nincs	g. Kialakult, szabályozott gyakorlat van a partnereink informálásának, rendszeres és eseti tájékoztatásának.
4.2.	a. Az állampolgárok/ügyfelek közügyekbe és a politikai döntéshozatali folyamatokba történő bevonásának bátorítása (pl. konzultációs csoportokba, felmérésekbe, közvélemény-kutatásokba, minőségbiztosítási körökbe).	a. Törekcszenek a fenntartói támogatáson kívül más pénzügyi erőforrások megszerzésére, felhasználására, saját bevételeinek növelésére.	a. Törekcszenek a fenntartói támogatáson kívül más pénzügyi erőforrások megszerzésére, felhasználására, saját bevételeinek növelésére.
4.2.	b. Az állampolgárok/ügyfelek ötleteivel, felvetéseivel és panaszaival szembeni nyitottság, és ezek összegyűjtéséhez a megfelelő mechanizmusok (pl. felmérések, panaszládák, közvélemény-kutatási kérdőívek, stb.) alkalmazása.	b. A könyvtár költségvetéskonszág elemzések révén alakítja ki szolgáltatásainak árait.	b. A könyvtár költségvetéskonszág elemzések révén alakítja ki szolgáltatásainak árait.
4.2.	c. A kezdeményező tájékoztatáspolitikai biztosítása (pl. a közcszféra különféle hatóságainak kompetenciáiról, folyamataikról, stb.).	c. Rendszeresen informálják saját munkatársait a pénzügyi erőforrások alakulásáról.	c. Rendszeresen informálják saját munkatársait a pénzügyi erőforrások alakulásáról.
4.2.	d. A szervezet, valamint döntései és fejlesztése átláthatóságának biztosítása (pl. éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák megtartása és az információ internetes megjelenítése).	nincs	d. Összhangban van a pénzügyi terv a könyvtár stratégiai tervével, valamint az éves munkatervvel (szerepel az éves munkatervben erőforrásigény).
4.2.	e. Az állampolgárok/ügyfelek önszerveződésének, igényeik és követelményeik kifejezésre juttatásának tevékeny bátorítása és az állampolgári csoportok támogatása.	nincs	e. Gyűjti, elemzi az intézmény az adatokat a pénzügyi tervezéshez.
4.2.	nincs	nincs	f. Van kialakított felelősségi rendszere az alternatív pénzügyi lehetőségek feltérképezésének.
4.3.	a. A pénzügyi gazdálkodás összehangolása a stratégiai célkitűzésekkel.	a. A könyvtár ösztönzi a munkatársait és használóit az anyag- és energiatakarékosságra.	a. A könyvtár ösztönzi a munkatársait és használóit az anyag- és energiatakarékosságra.

4.3.	b. A pénzügyi és költségvetési átláthatóság biztosítása.	b. Kidolgozott módszerekkel próbálják optimalizálni közüzemi fogyasztásukat.	b. Kidolgozott módszerekkel próbálják optimalizálni közüzemi fogyasztásukat.
4.3.	c. A pénzügyi források költséghatékony kezelésének biztosítása.	c. Megtervezik a működéshez szükséges infrastruktúra és tárgyi eszközök beszerzésének, bővítésének, felújításának folyamatait (épület felújítása, olvasószolgálati terek, munkaszobák, informatikai infrastruktúra).	c. Megtervezik a működéshez szükséges infrastruktúra és tárgyi eszközök beszerzésének, bővítésének, felújításának folyamatait (épület felújítása, olvasószolgálati terek, munkaszobák, informatikai infrastruktúra).
4.3.	d. A költségvetés-tervezés és a költség-tervezés innovatív rendszereinek bevezetése (pl. több évre szóló költségvetések, projekt-költségvetések programjai, nem-specifikus költségvetés).	d. Biztosított az épületek megfelelő fizikai megközelíthetősége, összhangban a munkatársak és a használók igényeivel és elvárásaival (pl. mozgáskorlátozottak számára megközelítési lehetőség a parkolóhoz vagy a tömegközlekedési eszközökhöz).	d. Biztosított az épületek megfelelő fizikai megközelíthetősége, összhangban a munkatársak és a használók igényeivel és elvárásaival (pl. mozgáskorlátozottak számára megközelítési lehetőség a parkolóhoz vagy a tömegközlekedési eszközökhöz).
4.3.	e. A szervezet által nyújtott szolgáltatások színvonalának és a szolgáltatások költségeinek állandó ellenőrzése, ideértve a szervezeti egységek bevonását.	nincs	nincs
4.3.	f. A pénzügyi felelősség átruházása, decentralizálása és a központi ellenőrzéssel történő kiegyensúlyozása.	nincs	nincs
4.3.	g. A befektetésre és pénzügyi ellenőrzésre vonatkozó döntések költség/haszon elemzésre történő alapítása.	nincs	nincs
4.3.	h. Korszerű pénzügyi kontrolling kifejlesztése és bevezetése (pl. belső pénzügyi ellenőrzéseken keresztül, stb.) a pénzügyi ellenőrzés átláthatóságának elősegítése valamennyi munkatárs számára.	nincs	nincs
4.3.	i. Párhuzamos pénzügyi és költség-elszámolási rendszerek létrehozása, ideértve a mérlegkönyveket (tőkeszámlák).	nincs	nincs
4.3.	j. Belső költség-elosztás biztosítása.	nincs	nincs
4.3.	k. A nem-pénzügyi teljesítés adatainak a költségvetési dokumentumokba történő befoglalása.	nincs	nincs
4.3.	l. Összehasonlító elemzések bevezetése (pl. benchmarking) a különböző szereplők és szervezetek között.	nincs	nincs
4.4.	a. Az információ és tudás szervezeti belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszerek kifejlesztése, összhangban a stratégiai és operatív célkitűzésekkel.	a. Biztosított a külső forrásból elérhető információ megszerzése, feldolgozása és hatékony felhasználása.	a. Biztosított a külső forrásból elérhető információ megszerzése, feldolgozása és hatékony felhasználása.
4.4.	b. A külső forrásból elérhető releváns információ megszerzésének, feldolgozásának és hatékony felhasználásának biztosítása.	b. A rendelkezésre álló információt és tudást állandóan figyelemmel kísérik, egyúttal összehangolják azt a stratégiai tervezéssel, valamint az érdekelték jelenlegi és jövőbeni igényeivel.	b. A rendelkezésre álló információt és tudást állandóan figyelemmel kísérik, egyúttal összehangolják azt a stratégiai tervezéssel, valamint az érdekelték jelenlegi és jövőbeni igényeivel.
4.4.	c. A szervezet rendelkezésére álló információ és tudás állandó figyelemmel kísérése, ezek fontosságának, helyességének, megbízhatóságának és biztonságának fenntartása. Egyúttal az információk és a tudásnak a stratégiai tervezéssel, valamint az érdekelték jelenlegi és jövőbeni igényeivel történő összehangolása.	c. Megfelelő módszerek alkalmazásával elérték, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladataihoz és célkitűzéseikhez szükséges információhoz és tudáshoz.	c. Megfelelő módszerek alkalmazásával elérték, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladataihoz és célkitűzéseikhez szükséges információhoz, és tudáshoz.
4.4.	d. Belső csatornák kialakítása az információk a szervezet egészen keresztül történő áramoltatására annak biztosítása érdekében, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladatai és célkitűzései szempontjából releváns információhoz és tudáshoz.	nincs	nincs
4.4.	e. Az információcsere, a hozzáférés biztosítása minden érdekelt számára az információ és az adatok felhasználó-barát módon történő megjelenítése.	nincs	nincs
4.4.	f. Amennyiben gyakorlatban megvalósítható, annak biztosítása, hogy a munkatársak birtokában lévő kulcsfontosságú információ és tudás a szervezet keretei között maradjon abban az esetben, ha a munkatárs jogviszonya már nem áll fenn a szervezetnél.	nincs	nincs
4.5.	a. Integrált technológia-kezelési politika megvalósítása, a stratégiai és operatív célkitűzésekkel összhangban.	nincs	nincs
4.5.	b. A megfelelő technológia hatékony alkalmazása: A feladatok kezelése; A tudás menedzselése; A tanulási és fejlesztési tevékenységek támogatása; Az érdekeltekkel és a partnerekkel történő kapcsolattartás elősegítése; A belső és külső hálózatok fejlesztésének és fenntartásának biztosítása érdekében.	nincs	nincs
4.6.	a. Az elhelyezési létesítmények (épületek) hatásosságának és hatékonyságának a felhasználók igényeire és elvárásaihoz igazítása (pl. az épületek centralizációja vagy decentralizációja).	nincs	nincs

4.6.	b. Az irodai létesítmények biztonságos, költséghatékony és ergonomiai szempontból megfelelő használatának biztosítása a stratégiai és operatív célkitűzések, a tömegközlekedéssel történő megközelíthetőség, a munkatársak személyi igényei, a helyi kultúra és a fizikai korlátozó tényezők (pl. nagyletéru irodahelyiségek vagy egyéni irodahelyiségek, mobil irodák), valamint a technikai eszközpark (pl. asztali számítógépek és másológépek száma szolgáltatási területenként) alapján.	nincs	nincs
4.6.	c. Az épület, irodahelyiségek és eszközök hatékony, költségtakarékos, tervszerű és fenntartható üzemeltetésének biztosítása.	nincs	nincs
4.6.	d. A szállítóeszközök és az energiaforrások hatékony, költségtakarékos, fenntartható felhasználásának biztosítása.	nincs	nincs
4.6.	e. Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása, összhangban a munkatársak, az állampolgárok/ügyfelek igényeivel és elvárásaival (pl. mozgáskorlátozottak számára megközelítési lehetőség a parkolóhoz vagy a tömegközlekedési eszközökhöz).	nincs	nincs
4.6.	f. A fizikai vagyontárgyak kezelése integrált politikájának kidolgozása, ideértve a biztonságos újrahasznosítást/hulladék-elhelyezést, pl. közvetlen kezeléssel vagy alvállalkozói megbízás útján.	nincs	nincs
5.1.	a. A kulcsfolyamatok folyamatos azonosítása, megfogalmazása és dokumentálása.	a. Azonosítják és dokumentálják a kulcsfontosságú folyamatokat.	a. Azonosítják és dokumentálják a kulcsfolyamatokat.
5.1.	b. A folyamat-gazdák azonosítása és felelősségi körük megállapítása.	b. A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat.	b. A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat.
5.1.	c. A munkatársak és más külső érdekeltek bevonása a kulcsfolyamatok tervezésébe és fejlesztésébe.	c. Folyamatgazdákat jelölnek ki, meghatározzák az egyes részfolyamatok felelőseit, megállapítják a folyamatgazdák és a felelősök kompetencia-határait.	c. Folyamatgazdákat jelölnek ki, meghatározzák az egyes részfolyamatok felelőseit, megállapítják a folyamatgazdák és a felelősök kompetencia-határait.
5.1.	d. Források hozzárendelése a folyamatokhoz annak alapján, hogy a folyamatok milyen viszonylagos fontossággal bírnak a szervezet stratégiai céljaihoz történő hozzájárulás szempontjából.	d. A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztnek, rendszeresen mérik a folyamatok minőségét. Az ellenőrzés során teljesítmény-mutatókat alkalmaznak.	d. A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztnek, rendszeresen mérik a folyamatok minőségét. Az ellenőrzés során teljesítmény-mutatókat alkalmaznak.
5.1.	e. A szervezet folyamatai szempontjából releváns jogszabályok összegyűjtése, rögzítése és értelmezése, ezek elemzése, a szükségletlen adminisztratív terhek és bürokrácia kiiktatását célzó javaslatok készítése.	e. Feltárják a folyamatokban észlelt hibák, eltérések okait, tudatos problémamegoldó módszereket alkalmaznak. (ABC analízis, halszálka diagram, stb.)	e. Feltárják a folyamatokban észlelt hibák, eltérések okait, tudatos problémamegoldó módszereket alkalmaznak (ABC analízis, halszálka diagram, stb.).
5.1.	f. Folyamat-indikátorok alkalmazása és állampolgár/ügyfél-orientált teljesítménycélok kitűzése.	f. A folyamatok javítása az érintett érdekeltekkel együtt történik. A mérési eredményeket konkrét beavatkozás követi, érvényesül a PDCA elv.	f. A folyamatok javítása az érintett érdekeltekkel (felhasználók, munkatársak, egyéb partnerek visszajelzéseinke figyelembe vételével) együtt történik. A mérési eredményeket konkrét beavatkozás követi, érvényesül a PDCA elv.
5.1.	g. A folyamatok koordinálása és szinkronizálása.	g. A folyamatokhoz erőforrásokat rendelnek fontosságuk, a stratégiai célokhoz való illeszkedésük és hatékonyságuk figyelembevételével.	g. A folyamatokhoz erőforrásokat rendelnek fontosságuk, a stratégiai célokhoz való illeszkedésük és hatékonyságuk figyelembevételével.
5.1.	h. Az internetes/hálózati szolgáltatások által a szervezet folyamataira gyakorolt hatás figyelemmel kísérése és értékelése (pl. hatékonyság, minőség).	nincs	nincs
5.1.	i. A folyamatok javítása az érintett érdekeltekkel együtt, a folyamatok mért hatékonysága, hatásossága és eredményei alapján.	nincs	nincs
5.1.	j. Kulcsfolyamatok, kockázatok és döntő fontosságú sikertényezők elemzése, értékelése, a szervezet célkitűzéseinek és változó környezetének figyelembe vételével.	nincs	nincs
5.1.	k. Az egyablakos szolgáltatásokhoz vezető folyamatok azonosítása, megtervezése és végrehajtása.	nincs	nincs
5.1.	l. A folyamat-változtatások hatásosságának mérése és felülvizsgálata, a benchmarking alkalmazása a tovább fejlesztés érdekében.	nincs	nincs
5.2.	a. Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szolgáltatások és termékek tervezésébe, fejlesztésébe (pl. a szolgáltatások, termékek megfelelőségének felmérése).	a. A szolgáltatások tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit.	a. A szolgáltatások tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit.
5.2.	b. Az állampolgárok/ügyfelek, más érdekeltek bevonása a szolgáltatásokra, termékekre és az állampolgárok/ügyfelek tájékoztatására vonatkozó minőségi standardok kidolgozásába.	b. A használókat érintő útmutatások és szabályok számukra hozzáférhetőek, világosak, közhírtetőek.	b. A használókat érintő útmutatások és szabályok számukra hozzáférhetőek, világosak, közhírtetőek.
5.2.	c. Világos útmutatások és szabályzatok kidolgozása.	c. Megoldott a könyvtár megfelelő elérhetősége (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő, a dokumentumok változatos formátumokban való rendelkezésre bocsátása).	c. Megoldott a könyvtár megfelelő elérhetősége (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő, a dokumentumok változatos formátumokban való rendelkezésre bocsátása).
5.2.	d. Az állampolgárok/ügyfelek bevonása az információforrások és -csatornák megtervezésébe és kidolgozásába.	d. Tájékoztató és panaszkezelési módszereket alkalmaznak.	d. Tájékoztató és panaszkezelési módszereket alkalmaznak.
5.2.	e. A megfelelő és megbízható információ elérhetőségének biztosítása az állampolgárok/ügyfelek segítségének, támogatásának céljával.	nincs	nincs

5.2.	f. A szervezet elérhetőségének elősegítése (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő és a dokumentumok változatos formátumokban való elkészítése, pl. megfelelő nyelveken, interneten, Braille-írással).	nincs	nincs
5.2.	g. Az állampolgárokkal/ügyfelekkel történő elektronikus kommunikáció és együttműködés elősegítése.	nincs	nincs
5.2.	h. Stabil felvilágosító, panaszkezelési rendszerek és folyamatok kidolgozása.	nincs	nincs
5.3.	a. Más nemzeti vagy nemzetközi szervezetek innovációs tevékenységeiből történő tanuláshoz való tevékeny viszonyulás.	a. A partnereket bevonják az innovációs folyamatokba.	a. A partnereket bevonják az innovációs folyamatokba.
5.3.	b. Az érdekeltek bevonása az innovációs folyamatokba, pl. új szolgáltatások és e-kormányzati megoldások mintakísérleteibe.	b. Biztosítják az innovációs folyamatokhoz szükséges forrásokat.	b. Biztosítják az innovációs folyamatokhoz szükséges forrásokat.
5.3.	c. Az állampolgárok/ügyfelek és érdekeltek bevonása az innovációs folyamatokba.	c. Az innovációt akadályozó körülményeket azonosítják, elemzik.	c. Az innovációt akadályozó körülményeket azonosítják, elemzik.
5.3.	d. Az innovációs folyamatokhoz szükséges források biztosítása.	nincs	nincs
5.3.	e. Az innovációt akadályozó körülmények azonosítása, elemzése és leküzdése.	nincs	nincs
6.1.	a. A szervezet arculatát érintő eredmények (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód, rugalmasság és az egyéni megoldások kezelésének képessége).	a. A könyvtár arculatát érintő eredmények (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód, rugalmasság, az egyéni megoldások kezelésének képessége).	a. A könyvtár arculatát érintő eredmények (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód, rugalmasság, az egyéni megoldások kezelésének képessége).
6.1.	b. Az állampolgárok/ügyfelek bevonását és részvételét érintő eredmények.	b. A használók bevonása és részvétele tükröződik az eredményekben.	b. A használók bevonása és részvétele tükröződik az eredményekben.
6.1.	c. Az elérhetőséget érintő eredmények (pl. nyitvatartási és várakozási idő, egyablakos ügyintézés).	c. Az elérhetőséget érintő eredmények (pl. nyitvatartási és várakozási idő, stb.).	c. Az elérhetőséget érintő eredmények (pl. nyitvatartási és várakozási idő, stb.).
6.1.	d. A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó eredmények (pl. minőség, megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés, eljárási idő, az állampolgároknak/ügyfeleknek nyújtott tájékoztatás minősége).	d. A szolgáltatásokra vonatkozó eredmények (pl. megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés, stb.).	d. A szolgáltatásokra vonatkozó eredmények (pl. megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés, stb.).
6.2.	a. Panaszok száma és feldolgozásuk ideje (pl. érdekkonfliktussal kapcsolatos esetek megoldása).	a. Panaszok száma és feldolgozásuk ideje (pl. a konfliktussal kapcsolatos esetek megoldása).	a. Panaszok száma és feldolgozásuk ideje (pl. a konfliktussal kapcsolatos esetek megoldása).
6.2.	b. A szervezet és szolgáltatásai vagy termékei iránti közbizalom mértéke.	b. A munkatársak számára biztosított, a használói kapcsolatok hatékony kezelésére vonatkozó képzés eredményessége (pl. szakmaiság, barátságos kommunikáció, a használókkal történő bánásmód, stb.).	b. A munkatársak számára biztosított, a használói kapcsolatok hatékony kezelésére vonatkozó képzés eredményessége (pl. szakmaiság, barátságos kommunikáció, a használókkal történő bánásmód, stb.).
6.2.	c. Várakozási idő.	c. Az egyenlő bánásmód szempontjainak való megfelelés.	c. Az egyenlő bánásmód szempontjainak való megfelelés.
6.2.	d. A szolgáltatások teljesítésének kezelési/feldolgozási ideje.	d. A használók bevonásának gyakorlata a szolgáltatások megtervezésébe.	d. A használók bevonásának gyakorlata a szolgáltatások megtervezésébe.
6.2.	e. A munkatársak számára biztosított, az állampolgári/ügyfélkapcsolatok hatékony kezelésére vonatkozó képzés mértéke (pl. szakmaiság, barátságos kommunikáció, az állampolgárokkal/ügyfelekkel történő bánásmód).	e. A beérkezett és rögzített javaslatok kezelése.	e. A beérkezett és rögzített javaslatok kezelése.
6.2.	f. A sokféleség és a nemek közötti egyenlőség szempontjainak való megfelelés indikátorai.	f. A szolgáltatási normák kidolgozása és közzététele (pl. várakozási idő, raktári kölcsönzés gyorsasága, stb.).	f. A szolgáltatási normák kidolgozása és közzététele (pl. várakozási idő, raktári kölcsönzés gyorsasága, stb.).
6.2.	g. Az érdekeltek bevonásának mértéke a szolgáltatások és termékek megtervezésébe vagy biztosításába, és/vagy a döntéshozatali folyamatokba.	nincs	nincs
6.2.	h. A beérkezett és rögzített javaslatok.	nincs	nincs
6.2.	i. Az állampolgárokkal/ügyfelekkel való bánásmód új és innovatív megoldásainak alkalmazása, annak mértéke.	nincs	nincs
6.2.	j. A közzétett szolgáltatási normák teljesítése (pl. Ügyfélszolgálati Karták).	nincs	nincs
6.2.	k. A visszaküldött hibás, és/vagy ismételt feldolgozást/kárterítést igénylő ügyiratok száma.	nincs	nincs
6.2.	l. Az információ elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának javítására tett erőfeszítések mértéke.	nincs	nincs
7.1.	a. A szervezet arculata és általános teljesítménye (a társadalom, az állampolgárok/ügyfelek, egyéb érdekeltek számára).	a. Az általános elégedettségére vonatkozó eredmények. (A könyvtár arculata és általános teljesítménye.)	a. Az általános elégedettségére vonatkozó eredmények. (A könyvtár arculata és általános teljesítménye.)
7.1.	b. A munkatársak érdekkonfliktus kezelési tudatosságának mértéke.	b. A munkatársak bevonásának eredményessége a könyvtár célkitűzéseinek kialakításába.	b. A munkatársak bevonásának eredményessége a könyvtár célkitűzéseinek kialakításába.
7.1.	c. A munkatársaknak a szervezetbe és annak küldetésébe való bevonásának mértéke.	c. A vezetéssel és a menedzsment-rendszerrel való elégedettségére vonatkozó eredmények.	c. A vezetéssel és a menedzsment-rendszerrel való elégedettségére vonatkozó eredmények.

7.1.	d. A szervezet felsővezetői és középvezetői szintű szervezetrányítási képessége (pl. célok kitűzése, források biztosítása, stb.) és kommunikáció.	d. A munkahelyi légkör és a szervezet kultúrája (pl. hogyan kell a konfliktusokat, panaszokat vagy személyügyi problémákat kezelni).	d. A munkahelyi légkör és a szervezet kultúrája (pl. hogyan kell a konfliktusokat, panaszokat vagy személyügyi problémákat kezelni).
7.1.	e. Az egyéni és csoport-erősítés jutalmazása.	e. A szociális problémákhoz való viszonyulás (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészségügy).	e. A szociális problémákhoz való viszonyulás (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészségügy).
7.1.	f. A szervezet innovációhoz való viszonyulása.	f. Az esélyegyenlőség és a tisztességes bánásmód kezelése, valamint a szervezeten belüli magatartás.	f. Az esélyegyenlőség és a tisztességes bánásmód kezelése, valamint a szervezeten belüli magatartás.
7.1.	g. A munkahelyi légkör és a szervezet kultúrája (pl. hogyan kell a konfliktusokat, panaszokat vagy személyügyi problémákat kezelni).	g. A motivációra, valamint a karrier-fejlődéssel és képességfejlesztéssel való elégedettségre vonatkozó eredmények.	g. A motivációra, valamint a karrier-fejlődéssel és képességfejlesztéssel való elégedettségre vonatkozó eredmények.
7.1.	h. A szociális problémákhoz való viszonyulás (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészségügy).	nincs	nincs
7.1.	i. Az esélyegyenlőség és a tisztességes bánásmód kezelése, valamint a szervezeten belüli magatartás.	nincs	nincs
7.1.	j. A menedzsment arra irányuló képessége, hogy elősegítse a humán erőforrás-gazdálkodás stratégia megvalósulását, a kompetencia-fejlesztést és bővítse a munkatársak ismereteit a szervezet céljait illetően.	nincs	nincs
7.1.	k. A munkatársaknak a változások elfogadására irányuló hajlandóságára vonatkozó eredmények.	nincs	nincs
7.2.	a. Az elégedettséggel kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások, vagy betegség kimutatók, az állomány fluktuációja, panaszok száma).	a. Az eredményekkel kapcsolatos mutatók (pl. indokolatlan hiányzások, a személyi állomány fluktuációja, panaszok száma, stb.).	a. Az eredményekkel kapcsolatos mutatók (pl. indokolatlan hiányzások, a személyi állomány fluktuációja, panaszok száma, stb.).
7.2.	b. A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. termelékenység mérések, értékelés eredmények).	b. A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (teljesítménymérések, különböző értékelések eredményei).	b. A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (teljesítménymérések, különböző értékelések eredményei).
7.2.	c. A munkatársak informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje.	c. A munkatársak informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje.	c. A munkatársak informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje.
7.2.	d. A képességfejlesztéssel kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, és azok sikeressége, a képzési költségvetés hatékonysága).	d. A képességfejlesztéssel kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, és azok sikeressége, a képzési költségvetés hatékonysága).	d. A képességfejlesztéssel kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, és azok sikeressége, a képzési költségvetés hatékonysága).
7.2.	e. Bizonyíték arról a képességről, hogy tudják kezelni az állampolgárokat/ügyfeleket, és megfelelnek igényeiknek.	e. A könyvtáron belüli munkatársi rotáció, mobilitás.	e. A könyvtáron belüli munkatársi rotáció, mobilitás.
7.2.	f. A munkatársak rotáció szintje a szervezeten belül (mobilitás).	f. A motivációval és közreműködéssel kapcsolatos mutatók (pl. a pályázatok írásában és megvalósításában való részvétel, részvétel belső munkacsoportokban, stb.).	f. A motivációval és közreműködéssel kapcsolatos mutatók (pl. a pályázatok írásában és megvalósításában való részvétel, részvétel belső munkacsoportokban, stb.).
7.2.	g. A motivációval és közreműködéssel kapcsolatos mutatók (pl. az állományértékelésekre adott válaszok száma, innovációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban).	g. Az egyének és munkacsoportok motiválásának módja.	g. Az egyének és munkacsoportok motiválása.
7.2.	h. Az egyének és csapatok jutalmazásának összege/gyakorisága.	h. A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének hatékonysága.	h. A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének hatékonysága.
7.2.	i. A jelentett lehetséges érdekkonfliktusos ügyek száma.	nincs	nincs
8.1.	a. A társadalom ismerete a szervezet teljesítménye által az állampolgárok/ügyfelek életminőségére gyakorolt hatásáról.	a. A helyi társadalom véleménye a könyvtár teljesítményéről és a könyvtár jó hírnevéről.	a. A helyi társadalom (partnerek) véleménye a könyvtár teljesítményéről és a könyvtár jó hírnevéről.
8.1.	b. A szervezet általános jó hírneve.	b. A közvélemény álláspontja a szervezet nyitottságáról és átláthatóságáról.	b. A közvélemény álláspontja a szervezet nyitottságáról és átláthatóságáról.
8.1.	c. Helyi, regionális, országos és nemzetközi szintű gazdasági hatások a társadalomra.	c. A szervezet etikai magatartása.	c. A szervezet etikai magatartása.
8.1.	d. A környezetvédelmi témák megközelítése (pl. zajvédelem, levegőszennyezés).	d. A médiaszereplések hangvétele.	d. A médiaszereplések hangvétele.
8.1.	e. Helyi, regionális, országos és nemzetközi szintű környezeti hatások a társadalomra.	nincs	e. A szervezet vagy egyes tagjainak nem szakmai elismerése.
8.1.	f. Helyi, regionális, országos és nemzetközi szinten a társadalomra gyakorolt hatása a fenntarthatóság tekintetében.	nincs	nincs
8.1.	g. A társadalomra gyakorolt hatás a demokratikus részvétel minőségének figyelembe vételével helyi, regionális, országos és nemzetközi szinteken.	nincs	nincs
8.1.	h. A közvélemény álláspontja a szervezet nyitottságáról és átláthatóságáról.	nincs	nincs
8.1.	i. A szervezet etikai magatartása.	nincs	nincs
8.1.	j. A média szereplések hangvétele.	nincs	nincs
8.2.	a. Kapcsolattartás a meghatározó hatóságokkal, csoportokkal és közösségi képviselőkkel.	a. Kapcsolattartás a meghatározó intézményekkel, csoportokkal, civil szervezetekkel.	a. Kapcsolattartás a meghatározó intézményekkel, csoportokkal, civil szervezetekkel.

8.2.	b. A médiaszereplések mértéke.	b. A médiaszereplések mértéke.	b. A médiaszereplések mértéke.
8.2.	c. A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatás.	c. A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott szolgáltatások.	c. A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott szolgáltatások.
8.2.	d. Az etnikai kisebbségek integrációjának és elfogadásának elősegítése.	d. A nemzeti és etnikai kisebbségek integrációjának és elfogadásának elősegítése.	d. A nemzeti és etnikai kisebbségek integrációjának és elfogadásának elősegítése.
8.2.	e. A nemzetközi fejlesztési projektek számára történő segítségnyújtás.	e. A munkatársak közösségi munkájának támogatása.	e. A munkatársak közösségi munkájának támogatása.
8.2.	f. Az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak közösségi munkájának támogatása.	f. A könyvtár erőforrásainak megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek. (A környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke; újrafelhasznált anyagok alkalmazása; negatív hatások és ártalmak csökkentése; rezsiköltségek csökkentése.)	f. A könyvtár erőforrásainak megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek. (A környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke; újrafelhasznált anyagok alkalmazása; negatív hatások és ártalmak csökkentése; rezsiköltségek csökkentése.)
8.2.	g. A hatékony tudás és információcsere.	nincs	g. Szponzorálás, mecenatúra.
8.2.	h. Az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok.	nincs	nincs
8.2.	i. A szervezet erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységei. (Például a környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke, újrafelhasznált anyagok alkalmazása, környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, negatív hatások, ártalmak és zaj csökkentése, rezsiköltségek csökkentése, például víz, elektromos áram, gáz.)	nincs	nincs
9.1.	a. Annak a mértéke, hogy az eredmények tekintetében hogyan valósultak meg a célok (termékek és szolgáltatások nyújtása).	a. Annak a mértéke, hogy az eredmények tekintetében hogyan valósultak meg a célok (a megfelelő szolgáltatások nyújtása).	a. Annak a mértéke, hogy az eredmények tekintetében hogyan valósultak meg a célok (a megfelelő szolgáltatások nyújtása).
9.1.	b. Szolgáltatások vagy termékek nyújtásának folyamatos fejlesztése a mérési eredmények tükrében.	b. Szolgáltatások nyújtásának folyamatos fejlesztése a mérési eredmények tükrében.	b. Szolgáltatások nyújtásának folyamatos fejlesztése a mérési eredmények tükrében.
9.1.	c. Költséghatékonyosság (eredmények elérése a lehető legalacsonyabb költségek mellett).	c. Költséghatékonyosság (eredmények elérése a lehető legalacsonyabb költségek mellett).	c. Költséghatékonyosság (eredmények elérése a lehető legalacsonyabb költségek mellett).
9.1.	d. Az ellenőrzések és auditálások eredményei.	d. Az ellenőrzések és auditálások eredményei (pl. szakfelületei jelentés, fenntartói értékelés, stb.).	d. Az ellenőrzések és auditálások eredményei (pl. szakfelületei jelentés, fenntartói értékelés, stb.).
9.1.	e. Pályázatokon történő részvétel eredményei, minőségügyi díjak és minőségirányítási rendszer tanúsítások/igazolások (pl. kiválóság).	e. Pályázatokon történő részvétel eredményei.	e. Pályázatokon történő részvétel eredményei.
9.1.	f. Benchmarking/bench learning tevékenységek eredményei.	f. Benchmarking/bench learning tevékenységek eredményei.	f. Benchmarking/bench learning tevékenységek eredményei.
9.1.	g. Költséghatásosság (a hatások elérése a lehető legalacsonyabb költségek mellett).	nincs	nincs
9.2.	a. Minden érdekelt bevonása a szervezetben.	a. A munkatársak bevonása a könyvtár céljainak elérésébe.	a. Az informatikai technológiák magas fokú használata (a belső tudásmenedzsment, a belső és külső kommunikáció valamint az együttműködés területén).
9.2.	b. Az együttműködési kapcsolatok kialakításának, valamint a közös tevékenységek eredményei.	b. Az együttműködési kapcsolatok kialakításának és a közös tevékenységeknek az eredményei. (Csapatépítés, közös rendezvények, egyéb megmozdulások, stb.)	b. A belső ellenőrzések és auditálások eredményei.
9.2.	c. Minden érdekelt igényének teljesítésére és kiegyensúlyozására vonatkozó képesség.	c. A munkatársak igényének teljesítésére és kiegyensúlyozására vonatkozó képesség a vezetőség részéről.	c. A folyamatok teljesítménye és minősége.
9.2.	d. A szervezeti stratégiai, struktúrák és/vagy folyamatok sikeres fejlesztésének és innovációjának bizonyítéka.	d. Az informatikai technológiák magas fokú használata (a belső tudásmenedzsment, a belső és külső kommunikáció valamint az együttműködés területén).	d. Milyen mértékben felel meg a költségvetés a pénzügyi céloknak?
9.2.	e. Az informatikai technológiák magas fokú használata (a belső tudásmenedzsment és/vagy a belső és külső kommunikáció, együttműködés területén).	e. A belső ellenőrzések és auditálások eredményei.	e. Mennyire, vagy milyen szempontból támaszkodik a szervezet a saját pénzügyi erőforrásaira, valamint a szolgáltatásokból származó bevételeire?
9.2.	f. Az ellenőrzések és auditálások eredményei.	f. A folyamatok teljesítménye és minősége.	f. Az üzemeltetési költségek hatékony felhasználásának mérése.
9.2.	g. A folyamatok teljesítménye/minősége.	g. Milyen mértékben felel meg a költségvetés a pénzügyi céloknak?	g. A pénzügyi ellenőrzések és auditálások eredményei.
9.2.	h. Milyen mértékben felel meg a költségvetés a pénzügyi céloknak.	h. Mennyire, vagy milyen szempontból támaszkodik a szervezet a saját pénzügyi erőforrásaira, valamint a szolgáltatásokból származó bevételeire?	nincs
9.2.	i. Mennyire, vagy milyen szempontból támaszkodik a szervezet a saját pénzügyi erőforrásaira, valamint a szolgáltatások/termékek értékesítéséből származó díjakra és árbevételeire.	i. Az üzemeltetési költségek hatékony felhasználásának mérése.	nincs
9.2.	j. Minden érdekelt pénzügyi érdekének teljesítésére és kiegyensúlyozására vonatkozó képesség.	j. A pénzügyi ellenőrzések és auditálások eredményei.	nincs
9.2.	k. Az üzemeltetési költségek hatékony felhasználásának mérése.	nincs	nincs
9.2.	l. A pénzügyi ellenőrzések és auditálások eredményei.	nincs	nincs



## 11.14. számú melléklet: A KKÉK speciális pontozási rendszere.

	Kritérium	Alkritérium	Szorzó	Elérhető max. pont	Elérhető max. pont
Adottságok	1.	1.1.	x 0,24	24	120
		1.2.	x 0,24	24	
		1.3.	x 0,24	24	
		1.4.	x 0,24	24	
		1.5.	x 0,24	24	
	2.	2.1.	x 0,25	25	100
		2.2.	x 0,25	25	
		2.3.	x 0,25	25	
		2.4.	x 0,25	25	
	3.	3.1.	x 0,25	25	100
		3.2.	x 0,25	25	
		3.3.	x 0,25	25	
		3.4.	x 0,25	25	
	4.	4.1.	x 0,28	28	110
		4.2.	x 0,28	28	
		4.3.	x 0,28	28	
		4.4.	x 0,26	26	
	5.	5.1.	x 0,37	37	110
		5.2.	x 0,37	37	
		5.3.	x 0,36	36	
Adottságok összesen:					540
Eredmények	6.	6.1.	x 0,5	50	100
		6.2.	x 0,5	50	
	7.	7.1.	x 0,8	80	160
		7.2.	x 0,8	80	
	8.	8.1.	x 0,5	50	100
		8.2.	x 0,5	50	
	9.	9.1.	x 0,5	50	100
9.2.		x 0,5	50		
Eredmények összesen:					460
Mindösszesen:					1000